



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Zhodnocení hospodaření profesionálních divadel v České republice

Financial Management Evaluation of the Professional Theatres in the Czech Republic

Student: Bc. Petra Čechová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Bc. Jiří Bečica, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra veřejné ekonomiky

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Čechová**

Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor: 6202T055 Veřejná ekonomika a správa

Téma: **Zhodnocení hospodaření profesionálních divadel v České republice**  
**Financial Management Evaluation of the Professional Theatres in the**  
**Czech Republic**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Kulturní politika ČR v divadelní oblasti
  3. Profesionální divadla v ČR v letech 2011-2015
  4. Teoretická východiska finanční stability
  5. Analýza hospodaření profesionálních divadel v ČR
  6. Zhodnocení hospodaření profesionálních divadel v ČR
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

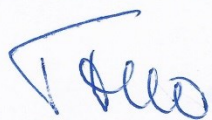
- BREALEY, R. A., S. C. MYERS and F. ALLEN. *Principles of corporate finance*. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2014. 976 p. ISBN 978-00-7803-476-3.
- KISLINGEROVÁ, Eva et al. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKŮPKOVÁ. *Příspěvkové organizace 2015*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. 290 s. ISBN 978-80-7478-833-8.
- OCHRANA, F., J. PAVEL, L. VÍTEK et al. *Veřejný sektor a veřejné finance. Financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada Publishing, 2010. 264 s. ISBN 978-80-247-3228-2.
- PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Bc. Jiří Bečica, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petr Tománek, CSc.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně. Zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Přílohy č. 1, 4, 5, 6 a přílohy ve formě účetních výkazů, které byly volně k dispozici, jsem samostatně doplnila. Vzhledem k rozsáhlosti příloh, zejména účetních výkazů a výpočtů finančních analýz jednotlivých divadel za léta 2011 až 2015 jsou přílohy dostupné na kompatibilním disku, který je k dispozici na vyžádání na katedře veřejné ekonomiky. V příloze diplomové práce jsou uvedeny výkazy a výpočet finančních ukazatelů jedné vybrané instituce.“



.....  
Bc. Petra Čechová

V Ostravě 19. dubna 2017

### **Poděkování**

Tímto bych chtěla velice poděkovat vedoucímu práce panu Ing. Bc. Jiřímu Bečicovi, Ph.D. za odborné rady, podněty, doporučení a čas, který mi věnoval při zpracování diplomové práce. Zároveň bych chtěla také poděkovat dotazovaným divadlům, za jejich spolupráci a poskytnuté informace.

## OBSAH

1	ÚVOD .....	5
2	KULTURNÍ POLITIKA ČR V DIVADELNÍ OBLASTI .....	9
2.1	Charakteristika kultury .....	9
2.1.1	Funkce kultury .....	10
2.1.2	Kulturní statky .....	11
2.1.3	Financování kulturních statků .....	12
2.2	Kulturní politiky .....	13
2.2.1	Kulturní politika státu .....	13
2.2.2	Kulturní politika České republiky .....	15
2.2.3	Kulturní politika Evropské unie .....	16
2.3	Kulturní a kreativní průmysl .....	17
2.3.1	Scénická umění .....	18
3	PROFESIONÁLNÍ DIVADLA ČR V LETECH 2011-2015 .....	21
3.1	Asociace profesionálních divadel .....	21
3.1.1	Příspěvková organizace .....	23
3.1.2	Obecně prospěšná společnost .....	26
3.1.3	Společnost s ručením omezeným .....	26
3.2	Charakteristické ukazatele profesionálních divadel .....	28
3.2.1	Celkový počet představení .....	29
3.2.2	Počet uváděných titulů .....	34
3.2.3	Návštěvnost divadel .....	35
3.2.4	Ceny vstupného v ČR .....	38
3.2.5	Zaměstnanost a mzdy v divadelní oblasti ČR .....	40
4	TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍ STABILITY .....	41
4.1	Uživatelé finanční analýzy .....	41
4.2	Vstupy finanční analýzy .....	44
4.3	Základní metody finanční analýzy .....	45
4.4	Poměrové ukazatele .....	47



4.4.1	Ukazatele rentability .....	48
4.4.2	Ukazatele likvidity .....	49
4.4.3	Ukazatele finanční stability a zadluženosti .....	50
4.4.4	Ukazatele aktivity .....	52
5	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ PROFESIONÁLNÍCH DIVADEL V ČR .....	54
5.1	Rozbor dlouhodobého majetku profesionálních divadel .....	54
5.2	Analýza poměrových ukazatelů pro subjekty v APD .....	56
5.2.1	Analýza rentability .....	56
5.2.2	Analýza likvidity .....	60
5.2.3	Analýza finanční stability a zadluženosti .....	64
5.2.4	Analýza aktivity .....	67
6	ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ PROFESIONÁLNÍCH DIVADEL V ČR .....	70
6.1	Zhodnocení situace profesionálních divadel z komplexního pohledu FA .....	70
6.2	Soběstačnost profesionálních divadel .....	71
6.3	Subjektivní hodnocení profesionálních divadel .....	73
6.4	SWOT analýza v divadelní oblasti .....	75
6.4.1	Metodika SWOT analýzy .....	75
6.4.2	Aplikace SWOT analýzy na divadelní sféru .....	76
7	ZÁVĚR .....	79
	Seznam použité literatury .....	84
	Seznam zkratk .....	95
	Seznam příloh	
	Přílohy	



# 1 ÚVOD

**Kultura** se řadí do veřejných statků kolektivních, na jejichž výrobě a spotřebě má kulturně vyvinutý stát velký zájem, nicméně bezprostředně nerozhoduje o rozsahu a struktuře těchto statků. Hlavním cílem kultury je pěstovat, zušlechťovat, vychovávat a vzdělávat, jedním slovem kultivovat. Z této skutečnosti je zřejmé, že část nákladů na pořízení kulturních statků jde přímo od občanů, respektive spotřebitelů a zbývající část je hrazena z rozpočtu státního a územně samosprávných celků.

Díky neustálému technickému pokroku, globalizaci a rozkvětu společnosti se rozsah kulturních služeb a produktů nejen rozšířil, ale také zkvalitnil. Tyto služby a produkty můžeme chápat jako určitý druh pozitivní externality a je v zájmu státu budovat optimální podmínky pro tyto statky.<sup>1</sup>

Právě **neziskové organizace** hrají nepostradatelnou roli, neboť zastřešují široký okruh oblastí ekonomiky. Určitým činností se sice věnují také soukromé firmy či stát, ale bez těchto neziskových organizací by nebyla uspokojena celková poptávka po některých službách. V případě, kdy jde o kulturu a umění, sport, rekreaci, zdraví, sociální péči, ekologii a jiné rozsáhlé oblasti, jsou neziskové organizace v České republice nezbytné. Jednou z nejrozšířenějších forem neziskových organizací v oblasti kultury jsou **příspěvkové organizace**, které jsou specifické pouze pro české a slovenské podmínky a ve světě se s nimi nelze setkat. Tyto organizace, které se věnují kulturní činnosti, nejsou primárně orientované na zisk (přesněji neměly by být). Jde u nich převážně o uspokojení kulturních potřeb a zachování kulturní identity.

**Finanční analýza** patří do skupiny velice propracovaných oblastí ekonomiky. Realitou je, že se tyto metody uplatňují spíše na ziskově orientované firmy, ale koncem 20. století a začátkem 21. století se začala hojně aplikovat i na organizace veřejného sektoru. Touto tematikou se zabývá široká řada autorů. Dlouhodobě se v českých podmínkách věnuje finanční analýze a rozhodování podniku paní profesorka Dr. Ing. Dana Dluhošová či například docent Ing. Rolf Grünwald, CSc. a profesorka Ing. Eva Kislingerová, CSc. Zkoumání hospodaření veřejných institucí je však, dá se říci, neprozkoumaná oblast. Konkrétně oblast scénického umění se často opomíjí. Lze tedy konstatovat, že se diplomová práce bude zabývat zkoumáním specifické oblasti naší ekonomiky, která není až tak prozkoumána prostřednictvím jiných subjektů. Autorů, kteří se věnují aplikaci těchto metod

---

<sup>1</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejný sektor – řízení a financování*. 2012.

na veřejný sektor a jeho instituce je velice málo, avšak za zmínku stojí publikace Finanční analýzy municipální firmy od paní docentky Ing. Ivany Kraftové, CSc.

Ze zahraničních autorů se například životaschopností divadel zabývá Martin Julien z University of Toronto<sup>2</sup>. Dále například Răzvan Andrei Corboș a Popescu, Ruxandra Irina se zabývají rolí divadel při zvyšování konkurenceschopnosti měst (Rumunsko). Z jejich práce je zajímavé zjištění, že se divadlo může stát jedinečným kulturním centrem, které přispívá ke strategickému rozvoji města, konkrétně Bukureště.<sup>3</sup> Ameriku v oblasti divadla, kultury a tradic zkoumá Peter W. Meineck z New York University of the United States.<sup>4</sup>

**Cílem diplomové práce** je zhodnocení hospodaření divadel v Asociaci profesionálních divadel v letech 2011 - 2015. Zhodnocení bude probíhat v několika rovinách. Stěžejní bude hodnocení divadel pomocí finanční analýzy, konkrétně poměrových ukazatelů rentability, likvidity, finanční stability a aktivity. **Dílčím cílem práce** je posoudit situaci divadel, nejen z pohledu hospodaření, ale i z pohledu vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém divadla působí. Pro účely diplomové práce budou použity zejména metody analýzy a hypotézy, které napomohou k řešení práce. Na základě stanoveného cíle a obsahu výzkumu byly stanoveny následující tvrzení.

### **Hypotéza 1**

Profesionální divadla tvoří alespoň 20 % celkové divadelní kapacity (konkrétně sedadlové kapacity) celé České republiky.

### **Hypotéza 2**

Soukromá divadla, konkrétně společnosti s ručením omezeným v asociaci jsou lépe řízeny, respektive zastupují stabilnější formu divadel (měřítkem lepšího řízení budou jednotlivé výsledky skupin poměrových ukazatelů finanční analýzy).

### **Hypotéza 3**

Další hypotézou je předpoklad, že míra finanční soběstačnosti jednotlivých profesionálních divadel v právní formě příspěvkové organizace je méně než 50 %. Fungování příspěvkových organizací v rámci ČR upravuje zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů a zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. V těchto zákonech není uvedena jednoznačně definice příspěvkové organizace.

---

<sup>2</sup> JULIEN, M. *Community, viability: Theatre past and present*. 2017.

<sup>3</sup> CORBOS, R. A., POPESCU, R. I. *Study regarding Theatres' role in increasing urban competitiveness*. 2013.

<sup>4</sup> MEINECK, P. *Page and stage": Theater, tradition, and culture in America*. 2010.

Proto je v rámci třetí hypotézy vycházeno ze zákona Slovenské republiky č. 523/2004 Z. z., o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov, kde se uvádí v § 21 odst. 2: „*Príspevková organizácia je právnická osoba štátu, obce a vyššieho územného celku, ktorej menej ako 50 % výrobných nákladov je pokrytých tržbami a ktorá je na štátny rozpočet, rozpočet obce alebo na rozpočet vyššieho územného celku zapojená príspevkom. Platia pre ňu finančné vzťahy určené zriaďovateľom v rámci jeho rozpočtu.*“<sup>5</sup>

**Diplomová práce**, vyjma úvodu a závěru bude obsahovat pět kapitol. Druhá kapitola bude kapitolou teoretickou, která charakterizuje kulturu pomocí jejích funkcí či kulturních statků a jejich financování. Dále se věnuje kulturním politikám, a to jak v obecné rovině, tak kulturní politice ČR a EU. Poslední část druhé kapitoly se bude zabývat kulturním a kreativním průmyslem, do kterého se divadelní oblast zařazuje.

Teoreticko - praktickou kapitolou bude kapitola třetí. První část se bude věnovat Asociaci profesionálních divadel a subjektům, které asociace zastřešuje. Druhou částí této kapitoly budou charakteristické divadelní ukazatele, jako je celkový počet představení, počet uváděných titulů, návštěvnost divadel, ceny vstupného, zaměstnanost a mzdy v divadelní oblasti ČR.

Ve čtvrté kapitole bude představena metodika finanční analýzy. Tato kapitola bude řešit problematiku této metodiky, její rozdělení, uživatele a vstupy pro finanční analýzu. Dále budou popsány poměrové ukazatele finanční analýzy a charakterizovány jednotlivé vzorce v jednotlivých skupinách poměrových ukazatelů (rentabilita, likvidita, stabilita a aktivita).

Praktickou kapitolou bude pátá kapitola, na kterou bude aplikována metodika finanční analýzy a bude zde proveden rozbor dlouhodobého majetku profesionálních divadel. Posoudí se zde finanční situace 28 divadel na základě zjištěných hodnot poměrových ukazatelů. Bude zde také proveden komentář a popsány některé stěžejní příčiny. Sledované období 2011 - 2015 bude zprůměrováno u jednotlivých ukazatelů analýzy, kvůli rozsáhlosti zkoumaného vzorku dat.

Šestá kapitola se bude věnovat zhodnocení hospodaření profesionálních divadel. Zde bude provedeno zhodnocení zjištěných výsledků, celkové posouzení finanční situace společnosti, vyplývající doporučení a analýza soběstačnosti. Závěrem šesté kapitoly bude provedena SWOT analýza divadelní oblasti. Všechna divadla se zabývají určitým ztvárněním kultury

---

<sup>5</sup> Zákon č. 523/2004 Z. z. Siedma časť. Rozpočtové organizácie a príspevkové organizácie. § 21, odst. 2.

a mají společnou řadu znaků (poskytují obdobné služby, chtějí kulturně uspokojit své zákazníky, aj.), proto je právě tato SWOT analýza uplatnitelná jak na zkoumaný vzorek profesionálních divadel, tak na jiná divadla, která se ve své činnosti chtějí zdokonalit.

Všechny podkladové materiály pro zpracování diplomové práce byly získány z volně dostupných internetových zdrojů (Oficiálního serveru českého soudnictví a Monitoru - portálu ministerstva financí) a dokumentů (údajů), které byly poskytnuty vybranými organizacemi. Přílohy číslo 10 – 65 jsou z důvodu rozsáhlosti zkoumaného vzorku divadel k dispozici na kompatibilním disku na vyžádání na katedře veřejné ekonomiky.

Výstup diplomové práce by mohl být v budoucnu nápomocný divadelním institucím, a to nejen profesionálním v lepší orientaci v tomto odvětví. Divadla by se mohla inspirovat a využít práci jako určitý druh benchmarkingové studie, která napomůže institucím k lepšímu a kvalitnějšímu vedení a k efektivnějšímu výkonu, a to jak po finanční stránce, tak na prknech co znamenají svět.

## 2 KULTURNÍ POLITIKA ČR V DIVADELNÍ OBLASTI

**Kultura** představuje nejen naši historii, ale i současnost a budoucnost. Dle vize Státní kulturní politiky je kultura pro Českou republiku tzv. „Jízdenkou do budoucnosti“.

Pro tuto diplomovou práci je nezbytné zprvu definovat pojem kultura a její dílčí charakteristiky jako jsou funkce kultury, statky v kultuře a jejich financování.

Kultura je také řešena a definována v kulturních politikách, kterými se budeme zabývat v kapitole 2.2. Země při správně nastavené a fungující kulturní politice rozvíjí kulturní oblast pro současnou spotřebu, ale také udržuje a zachovává kulturní bohatství pro spotřebu budoucí. Seznámíme se tedy s kulturní politikou jak v obecné rovině, tak kulturní politikou na národní i nadnárodní úrovni.

Poslední část druhé kapitoly se bude věnovat zařazení kultury do průmyslu, konkrétně do kulturního a kreativního průmyslu (dále jen KKP). Pro divadelní obor je stěžejní jeden ze tří segmentů scénického umění, který definuje KKP a se kterým se seznámíme na závěr druhé kapitoly.

### 2.1 Charakteristika kultury

Slovo kultura pochází z latinského slova **colo**, což v překladu znamená „to oč je třeba pečovat“. Zpočátku se tento pojem používal pro pěstování vytríbených plodin např. kultury vína.<sup>6</sup>

Kulturu můžeme charakterizovat odlišnými přístupy od **nejširšího** pojetí, někdy známého jako antropologického, které má původ v antickém starověku a které vymezuje kulturu jako proces osvobození jedince a lidské společnosti až k **užšímu pojetí**. Užší pojetí popisuje kulturu jako specifickou oblast společenského života. Toto pojetí je z ekonomického hlediska důležitější, neboť se zde odehrávají procesy a vznikají produkty v oblasti celé umělecké tvorby.<sup>7</sup>

V roce 1865 definoval anglický antropolog Edward Burnett **Tylor** kulturu následovně: „Kultura neboli civilizace je komplexní celek, zahrnující poznání, víru, umění, morálku, zákony a ostatní způsobilosti a zvyklosti, získané člověkem jako členem společnosti“. Přestože je tato definice jedna z nejstarších, je použitelná a platná i pro 21. století.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> LINHART, J., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H. *Velký sociologický slovník*. 1996, s. 547.

<sup>7</sup> ŠKARABELOVÁ, S.; NESHYBOVÁ, J.; REKTOŘÍK, J. *Ekonomika kultury a masmédií*. 2007.

<sup>8</sup> GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. 1992.

### 2.1.1 Funkce kultury

**Hlavní funkcí kultury** je tvorba, výroba, zprostředkování a ochrana kulturních statků, pomocí nichž lidé uspokojují své potřeby. Lidé uspokojují nejprve **základní biologické potřeby**, poté **potřeby sekundární**. Mezi sekundární potřeby se zařazují mimo jiné právě společenské potřeby. Mezi stěžejní funkce kultury patří:

- **funkce integrační:**
  - kultura posiluje roli České republiky, ale současně ji v porovnání s jinými zeměmi ČR odlišuje,
- **funkce výchovná a vzdělávací:**
  - přispívá člověku k rozvoji intelektuálnímu, emočnímu i mravnímu,
  - zkvalitňuje lidský kapitál,
  - bojuje proti stále více se objevujícím sociálně patologickým jevům,
- **funkce sociální:**
  - vytváří pracovní místa,
- **funkce reprezentační:**
  - reprezentuje a zařazuje se do podvědomí občanů i veřejnosti,
- **funkce hospodářská (ekonomická):**
  - zaznamenává nepřímé ekonomické dopady v podobě budované image,
  - kultura je produktivní složkou pro růst ekonomiky jako celku,
  - vytváří nepřímé výnosy ze souvisejících služeb (multiplikační efekty),
  - prohlubuje spolupráci soukromého a veřejného sektoru,
- **funkce motivační:**
  - kultura je smysluplnou náplní volného času,
- **funkce terapeutická:**
  - napomáhá se začleňováním osob se zdravotním postižením do společenského života.

Jedna z nejdůležitějších funkcí je funkce výchovná a vzdělávací. Rozvíjení kulturního podvědomí u jedinců probíhá spontánně výchovou v rodině a cíleně ve školách již od brzkého věku člověka. Společnost, která má nastaven kvalitní výchovný systém je bezpochyby společností kulturní.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> NOVÁKOVÁ, Jitka. *Modely řízení a možnosti vícezdrojového financování ve vybraných oborech kultury*. 2011.

### 2.1.2 Kulturní statky

Jak již bylo řečeno v úvodu, kultura se řadí do **kolektivních statků** a je podporována státem. Mezi kulturní statky je možno zařadit všechny druhy statků. To znamená:

- **čistě veřejné statky:**
  - pro tyto statky je charakteristická nedělitelnost spotřeby, nevylučitelnost ze spotřeby, nulové mezní náklady,
  - spotřeba čistých veřejných statků může být:
    - **automatická** - péče o národní památky,
    - **fakultativní** - využívání televizního vysílání,
- **smíšené veřejné statky:**
  - část nákladů na tyto statky nese občan i stát, jde například o prohlídku státního hradu, kde se stát stará o jeho údržbu a správu či návštěva dotovaného divadelního představení,
  - smíšené veřejné statky je možno rozčlenit podle množství jimi ovlivněných obyvatel na:
    - **národní** - ovlivňují široký okruh národa,
    - **lokální** – působí jen na omezenou skupinu obyvatel,
- **soukromé statky:**
  - náklady na soukromé statky nese pouze občan, který se rozhodl ke spotřebě tohoto statku, příkladem může být zakoupení obrazu pro soukromé účely za tržní cenu.<sup>10</sup>

Například vzdělávání, a to zejména na základních školách je v teorii ekonomických statků spojeno s takzvanými poručnickými statky (tzv. statky pod ochranou).<sup>11</sup> Tyto statky jsou pro občana (v situaci základního vzdělání pro dítě) obligatorní spotřeby, neboť je zavedena povinná školní docházka do 15-ti let života. Statky kulturní povahy jsou pro občana fakultativní spotřeby. U naprosté většiny kolektivních kulturních statků je to tedy pouze na občanovi a jeho potřebách, zda statek bude spotřebovávat a tím uspokojovat své potřeby či nikoliv.

V případě, kdy považujeme kulturní dědictví za určitý **kulturní kapitál**, pak může představovat dlouhodobý zdroj zisku. Proto je ve 21. století nutností kulturní dědictví dále kulturní kapitál opatrovat a rozvíjet. Významným problémem v ochraně kulturního dědictví

<sup>10</sup> HALÁSEK, D., LENERT, D. *Ekonomika veřejného sektoru*. 2008.

<sup>11</sup> MUSGRAVE, R. A., MUSGRAVE, P. B. *Veřejné finance v teorii a praxi*. 1994.



je jeho značná finanční náročnost a nízká návratnost vložených prostředků. Z ekonomického hlediska je efektivnější a výhodné zapojit do ochrany a rozvoje kulturního dědictví raději jednotlivce a neziskové organizace, než jen stát.<sup>12</sup>

Existuje také řada teorií definujících kulturu. Jednou z nich jsou idealistické teorie kultury. **Idealistické teorie kultury** jsou charakteristické tím, že nevystupují pouze z materiálního základu, naopak to znamená, že hmotný a duchovní život společnosti oddělují od sebe, nebo dokonce kladou proti sobě. Tedy za kulturní procesy považují jen ty jevy a relace, které mají tvořivý element a iniciativně přispívají k rozvoji společnosti i k samostatným jedincům. Kulturní kapitál ve smyslu ziskovosti u idealistických teorií hraje nepodstatnou roli.<sup>13</sup>

### 2.1.3 Financování kulturních statků

S otázkou **financování kultury** je výrazně spojena zejména společenská zainteresovanost jednotlivých subjektů. Pro financování kultury je důležité hlavně subjektivní rozhodnutí jednotlivých spotřebitelů. Zejména kolik jsou ochotni a schopni přispívat do konkrétních kulturních oblastí, což je u každého jedince rozdílné, poněvadž člověk je tvor originální, tudíž každý má své potřeby nastavené na jiné úrovni.

Příslušný správce kapitoly rozpočtu dle konkrétního politického rozhodnutí např. příslušníků městského zastupitelstva rozhodne:

- o velikosti prostředků na vymezené období,
- o prioritách kolektivních statků (divadelní umění, filmové umění, lidové umění, aj.),
- stanoví přesné podmínky pro čerpání finančních prostředků,
- o mechanismech financování,
- řeší otázku zabezpečení nejvyšší efektivnosti poskytnutých prostředků aj.<sup>14</sup>

Problémem je zjištění preferencí jednotlivých spotřebitelů, a to zejména v jakém rozsahu a v jaké době statek upřednostňují. Obecně se o rozsahu spotřeby kulturních produktů rozhoduje na trhu.

Činnost v kultuře je zásadně prodělečná. Výjimkou jsou některá autorská díla. Důležité je, aby ztráta byla co nejnižší. V současnosti kulturní statky provozují různé ekonomické

---

<sup>12</sup> HALÁSEK, D., LENERT, D. *Ekonomika veřejného sektoru*. 2008.

<sup>13</sup> NOVOTNÝ, O., FISHER, J. *Ekonomika kultúry*. 1984.

<sup>14</sup> OCHRANA, F., J. PAVEL, L. VÍTEK a kolektiv. *Veřejný sektor a veřejné finance*. 2010.

subjekty, zejména ve formě příspěvkových organizací viz kapitola 3. Obvyklým producentem kulturních statků jsou např. divadla, muzea či galerie, které hospodaří jako právnická osoba (dále jen PO). Tyto instituce mají svého zřizovatele, který přispívá určitou sumou do rozpočtu příslušné organizace.<sup>15</sup>

## 2.2 Kulturní politiky

**Cílem kultury**, a to jak na úrovni státu, tak na nadnárodní úrovni, je přivést co nejvíce občanů ke kulturnímu životu a co nejblíže k původnímu kulturnímu dědictví. Každý jedinec by si měl vážit hodnot, ať už materiálních či nemateriálních, které nám zanechali naši předkové. Prezentace vlastní kultury zejména v zahraničí je důležitou a nedílnou součástí funkční zahraniční politiky státu.<sup>16</sup> Těžištěm této podkapitoly bude přiblížit obecně kulturní politiku státu, zaměříme se na Českou republiku a v poslední části si nastíníme i kulturní politiku Evropské unie.

### 2.2.1 Kulturní politika státu

Z ekonomického pohledu je kulturní politika vyjadřována zejména rozsahem vlivu na produkci i spotřebu kulturních statků. **Ekonomická funkce státu** při vykonávání podpory kultury se může vyjádřit pomocí níže uvedených čtyř modelů. Ve všech modelech může stát produkci kulturních statků usměrňovat dle svých potřeb a pomocí patřičných nástrojů.

#### Model „Ulehčovatel“

Stát, pod kterým zde spatřujeme ústřední, regionální i municipální úroveň vlády, v tomto modelu přispívá především na amatérské a nepříliš profesionální umělecké instituce tím, že zdůrazňuje zejména vlastní činnost těchto organizací. Pozitivem tohoto modelu je rozmanitost příjmů. Negativum je spatřováno v převažujícím vlivu státu na provoz a celkové fungování organizace. Z ekonomického hlediska mají tyto organizace příjmy:

- z vlastní činnosti,
- z darů od podporovatelů,
- z úlev na daních.

Pod tento model jsou často zařazovány Spojené státy americké.

---

<sup>15</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejný sektor – řízení a financování*. 2012.

<sup>16</sup> HALÁSEK, D., LENERT, D. *Ekonomika veřejného sektoru*. 2008.

### **Model „Patron“**

V modelu Patron hlavní roli sehrávají nezávislé umělecké rady, pomocí nichž stát uplatňuje svou moc. Členové rady jsou jmenováni vládou. Slabostí modelu je náchylnost k elitářství, pomoc státu je namířena na podporu prvotřídních kulturních produktů. Model Patron je charakteristický pro Velkou Británii.

### **Model „Architekt“**

Model Architekt je založen na přímé podpoře z centra, což znamená například prostřednictvím Ministerstva kultury či nižších orgánů veřejné správy. Je zde poskytována přímá finanční podpora, zejména z veřejných rozpočtů kompetentních vlád, převážně pro umělecké komunity (různé svazy, spolky). Negativem modelu je nebezpečí ustrnutí kvantity i kvality v činnosti umělců. Stát v roli architekta je typický pro Francii či Nizozemí, zejména před 2. světovou válkou.

### **Model „Konstruktér“**

Jde o nejextrémnější případ z těchto modelů, a to z toho důvodu že vlády jsou zde v pozici majitelů všech prostředků používaných k umělecké tvorbě. Tedy i o poskytované podpoře rozhodují zákonitě politické orgány. Model Konstruktér nachází uplatnění zejména v totalitních režimech, z toho důvodu, že je umělecká tvorba podřízena rozhodnutím dotyčné vlády. Pod tento model se řadí Rusko, Kuba a ČR před rokem 1989. Česká republika, tedy její dnešní demokratická podoba není v odborné literatuře do těchto modelů přímo zařazena. Dle charakteru modelů a dle osobního názoru autora diplomové práce by byla zařazena mezi model Patron a Architekt.

V kulturní politice naprosté většiny států se nevyskytují jen takto vymezené modely. To znamená, že i když jsou výše uvedeny příklady zemí u jednotlivých modelů, nejsou v těchto zemích uplatňovány čistě tyto principy. Velká část je více hraniční a existuje mezi nimi určitá souvislost, která objasňuje pohyby od jedné formy ke druhé.<sup>17</sup>

**Za nástroje kulturní politiky státu jsou považovány:**

- **nástroje legislativní** – tyto nástroje strukturují legislativu do různých kulturních oblastí např. umění, knihovny, státní památková péče aj.,
- **nástroje ekonomické** – představují návaznost na veřejné rozpočty popřípadě soukromé sponzory,

---

<sup>17</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 2008.

- **institucionální nástroje** – zastřešující institucí, která zabezpečuje kulturu a disponuje nástroji, pro její ovlivňování je Ministerstvo kultury,
- **řídící nástroje** – nástroje řídící představují zejména státní kulturní instituce, odbory kultury krajů, měst a obcí,
- **metodické nástroje** – těmito nástroji jsou ovlivňovány další subjekty (kraje, obce, církve, neziskové organizace aj.), tyto nástroje jsou především motivační.

Zmíněné nástroje jsou používány státem k realizaci a správnému fungování kulturní politiky.<sup>18</sup>

## 2.2.2 Kulturní politika České republiky

Kulturní politika se v České republice vyvíjela po mnoho let. Právo na přístup ke kulturnímu bohatství je ukotveno v **Listině základních práv a svobod**. Důležitý je článek 34, kde je řešeno právo občanů na přístup ke kulturnímu bohatství za podmínek definovaných zákonem.<sup>19</sup>

Posledním oficiálním dokumentem byla **Integrovaná strategie podpory kultury do roku 2020**, kterou zpracovalo Ministerstvo kultury. Strategie vychází z mnoha dokumentů, jak na nadnárodní úrovni (Strategie Evropa 2020, Dohoda o partnerství), tak národní úrovni (Národní program reforem České republiky, Státní kulturní politika ČR na léta 2009 - 2014 a 2015 – 2020 s výhledem do roku 2025, Strategie regionálního rozvoje ČR na léta 2014 – 2020).

Integrovaná strategie má 4 globální cíle, které jsou v podstatě identické s cíli prioritními. **Prioritními cíli** Integrované strategie podpory kultury do roku 2020 jsou:

- **udržení kulturního bohatství a účinnější rozšiřování kultury** s cílem:
  - zlepšit situaci národních kulturních památek a dodržování Úmluv UNESCO v oboru kulturního dědictví,
  - vylepšit monitoring a evidenci pro oblast kulturních památek,
  - posílit obnovu kulturní krajiny, zeleň a přírodní podmínky v blízkosti památek,
- **garance digitalizace kulturního obsahu veřejných služeb** se záměrem:
  - zlepšení evidence,

<sup>18</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejný sektor – řízení a financování*. 2012.

<sup>19</sup> ASPI. Ústavní zákon č. 2/1993Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů. [cit. 2016-06-08].

- normalizace či digitalizace veřejných služeb,
- **zkvalitnit podmínky v kulturním a kreativním odvětví** s cílem:
  - podpořit partnerství a inovace,
- **zkvalitnit lidské zdroje pro kulturní oblast** s cílem:
  - zaměřit se na zaměstnanost, konkurenceschopnost, celoživotní vzdělávání a jiné cíle v oblasti lidských zdrojů.<sup>20</sup>

Neméně důležitým dokumentem a jeho implementace v českých podmínkách pro oblast kultury je **Státní kulturní politika na léta 2015 – 2020**. Tento dokument je také východiskem již zmíněné Integrované strategie podpory kultury. Státní kulturní politika se zaměřuje na šest prioritních oblastí, které dále rozvádí v záměry, záměry v opatření a definuje subjekty zabývající se konkrétními opatřeními. Souhrnně se dá říci, že se snaží opět o rozvoj a udržení kulturního dědictví, zvýšení efektivnosti v kulturní oblasti a zvyšování podvědomí občanů v oblasti kultury.<sup>21</sup>

### 2.2.3 Kulturní politika Evropské unie

**Evropská unie** se snažila o jistou podporu kultury od 70. let minulého století, avšak formální místo si získala až v roce 1991 ve Smlouvě o Evropské unii v Maastrichtské smlouvě.

Unie podporuje kulturní a kreativní průmysl několika způsoby:

- **přímým poskytováním finančních prostředků** prostřednictvím různých programů, které se zaměřují na podporu kulturních projektů např.:
  - Culture - orientuje se na umění a kulturní dědictví,
  - Media - orientace na audiovizí,
  - Evropa pro občany - podpora občanské společnosti, aktivní evropské paměti,
  - Program celoživotního vzdělávání,
  - Program mládež v akci,
  - Program na podporu politiky informačních a komunikačních technologií (dále jen ICT) - orientace na digitální sféru,

<sup>20</sup> MINISTERSTVO KULTURY: *Integrovaná strategie podpory kultury do roku 2020*. [online]. [cit. 2016-06-08]. Dostupné z: [https://www.mkcr.cz/assets/op-lzz/INTEGROVANA\\_STRATEGIE\\_PODPORY\\_KULTURY\\_DO\\_ROKU\\_2020.pdf](https://www.mkcr.cz/assets/op-lzz/INTEGROVANA_STRATEGIE_PODPORY_KULTURY_DO_ROKU_2020.pdf).

<sup>21</sup> MINISTERSTVO KULTURY: *Státní kulturní politika na léta 2015 – 2020*. [online]. [cit. 2016-06-27]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>.

- Progress – orientace na podporu zaměstnanosti,<sup>22</sup>
- **podporou výzkumných projektů,**
- **kooperací s partnery v EU i mimo ni.**

S kulturní oblastí je propojena řada politik, například sociální a regionální politika, věda a výzkum, vzdělávání a ICT. V rámci regionální politiky jsou podporovány restaurace vybraných historických divadel a jiné instituce.

Každý rok jsou jmenována dvě **Evropská hlavní města kultury**. Pro rok 2017 je to dánské město Aarhus a kyperské město Pafos. V roce 2015 byla jedním ze dvou hlavních měst kultury Plzeň. Získání titulu Evropského hlavního města kultury je velice prestižní záležitostí a má dlouhodobý pozitivní efekt na rozvoj města.<sup>23</sup>

### 2.3 Kulturní a kreativní průmysl

Kulturu můžeme zařadit dle svého charakteru do kulturního a kreativního průmyslu. Výstupem těchto odvětví je věc, vjem, prožitek nebo jiný produkt, u kterého význam převládá nad užitek.

Skutečností je, že umělecká činnost byla v minulosti a je v současnosti relativně mizerně ohodnocena. **Na trhu** v oblasti lidské činnosti je **převis nabídky nad poptávkou**. Po většinu dějin byli umělci chudí, a často považováni za podřadné jedince, kteří nebyli nějak zvlášť ohodnoceni. Pouze šťastlivci, kteří měli podporu šlechty nebo bohatého měšťanstva byli hmotně zaopatřeni.<sup>24</sup>

Častokrát je KKP chápán výlučně z hlediska ekonomické prospěšnosti. Z pohledu správy, řízení a subvence je kultura komplikovanou oblastí.

Rozlišujeme prvotní - **imanentní** a vedlejší - **instrumentální hodnoty kultury**, které dohromady vytváří vyvážený svazek. Imanentní hodnoty se opírají o teorii estetiky. Umění má význam samo o sobě, pro svůj půvab a emocionální zážitek, který přináší. Jedním z problému je neexistence jednotných kritérií pro vnímání kultury a umění. Instrumentální hodnoty kultury vyjadřují užití kultury nejen kvůli ni samotné, ale i z důvodu mnoha funkcí či rolí, kterými podporuje ekonomický růst a rozvoj společnosti.

<sup>22</sup> INSTITUT UMĚNÍ: *Přístup Evropské unie ke kultuře*. [online]. [cit. 2016-06-27]. Dostupné z: <http://www.idu.cz/media/document/pristup.pdf>.

<sup>23</sup> OFICIÁLNÍ INTERNETOVÉ STRÁNKY EVROPSKÉ UNIE: *Kultura v Evropské unii*. [online]. [cit. 2016-06-27]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/topics/culture\\_cs](https://europa.eu/european-union/topics/culture_cs).

<sup>24</sup> KISLINGEROVÁ, E., DOSTÁL, P. *Ekonomika kultury*. 2012.

V příloze číslo 1 diplomové práce je k dispozici obrázek zachycující rozdělení a význam kulturního a kreativního průmyslu. Jednotlivé subjekty i instituce se v názoru na to, které z těchto hodnot (kulturní x ekonomicko-sociální – viz příloha 1) jsou důležitější, často rozcházejí. U divadel a to nejen profesionálních převládá názor, že důležité jsou převážně kulturní hodnoty, avšak hodnoty ekonomické a sociální musejí být alespoň na takové úrovni, aby byla zajištěna existence těchto institucí.

Do KKP se zařazuje: architektura, design, digitální hry, film, hudební průmysl, knihy a tisk, móda, památky reklama, **scénická umění**, software, TV a rozhlas, umělecká řemesla a výtvarné umění<sup>25</sup>

Divadelní tvorba se v rámci KKP člení do jedné z oblastí scénických umění, které vysvětluje podkapitola č. 2.3.1 níže.

### 2.3.1 Scénická umění

Dle **klasifikace ekonomických činností CZ NACE** dle Českého statistického úřadu, lze scénická umění zařadit do sekce R – Kulturní, zábavní a rekreační činnost, tato sekce obsahuje celou řadu činností, které zajišťují nejrozšířenější zájmy rozšířené veřejnosti a týkající se kultury, zábavy a volného času; jsou v ní zahrnuta živá vystoupení, provoz muzeí, činnosti heren, sportovní a rekreační činnosti.<sup>26</sup>

Hlavní charakteristikou scénické umělecké tvorby je živá ukázka díla či výkonu v konkrétním místě a čase. Často se proto používá název **živé umění**. Scénická umění obsahují tvorbu autorů – skladatelů, aranžérů, textařů/libretistů, herců, tanečníků, akrobatů, performerů, choreografů, hudebních interpretů, zpěváků, dirigentů a režisérů. Rozhodujícími aktivitami tohoto odvětví je tvorba a interpretace, produkce a reprodukce, představení či prezentace v různých oblastech a oborech.

*„Scénická umění mají značné výhody – jsou ekonomicky flexibilní, bez investic nemizí, jsou vesměs ekologická, nedevastují přírodní zdroje, nejsou na nich závislá. Umělecké krize nijak neohrožují společnost.“<sup>27</sup>*

---

<sup>25</sup> ŽÁKOVÁ, E a kol. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR - Vymezení, kvantitativní mapování a strategické dokumenty*. [online]. [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: <http://www.idu.cz/cs/mapovani-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-cr-i->

<sup>26</sup> ČSÚ: *Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE*. [online]. [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_cz\\_nace](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace)

<sup>27</sup> ŽÁKOVÁ, E. a kol. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR - Stav, potřeby a trendy*. [online]. [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: <http://www.idu.cz/cs/mapovani-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-cr-ii>. (2015, s. 3).



**Scénická umění** zahrnují tři důležité oblasti: **segment divadla, tance a klasické hudby**.

Do segmentu divadla se v České republice obvykle vyjma činohry a dalších čistě divadelních forem řadí i opera, opereta, muzikál či další druh hudebního divadla. Tento sektor je pro diplomovou práci stěžejní a v následujících kapitolách se mu budeme detailněji věnovat. Odvětví tance je chápáno v širokém slova smyslu, jelikož zahrnuje i obor nového cirkusu. Ve vztahu k infrastruktuře a financování se tanec v minulém desetiletí v českém prostředí velice emancipoval. Segment klasické hudby pokrývá především činnost zejména hudebních orchestrů, sborů atd. Podstatnou součástí scénických umění jsou také festivaly.

Ve zmíněných třech oblastech scénického umění se nachází celá řada profesí, které lze shrnout do následujících třech kategorií: umělci, techničtí a administrativní pracovníci. K těmto profesím, je třeba zachovat určitou míru respektu, neboť právě tito lidé uchovávají a rozšiřují naše kulturní dědictví<sup>28</sup>

O vzniku divadla nejsou dochovány konkrétní prameny. Lze říci, že je vše postaveno na základě teorií a domněnek. Podle mnoha teorií divadlo pravděpodobně vzniklo již v době kamenné, a to konkrétně z pravěkých slavností a rituálů.

**Divadlo** se zabývá múzickým uměním, ve kterém herci předvádějí divadelní hru a diváci obvykle sedí a pozorují scény v hledišti. Divadelní tvorba prochází několika procesy. Nejprve se zvolí dramatický text (scénáře, dramata, komedie, aj.), poté následuje fáze zkoušky, kde je dramatický text formulován do jevištní podoby pod vedením režiséra a ve spolupráci s dirigentem u hudebně-dramatických žánrů.<sup>29</sup>

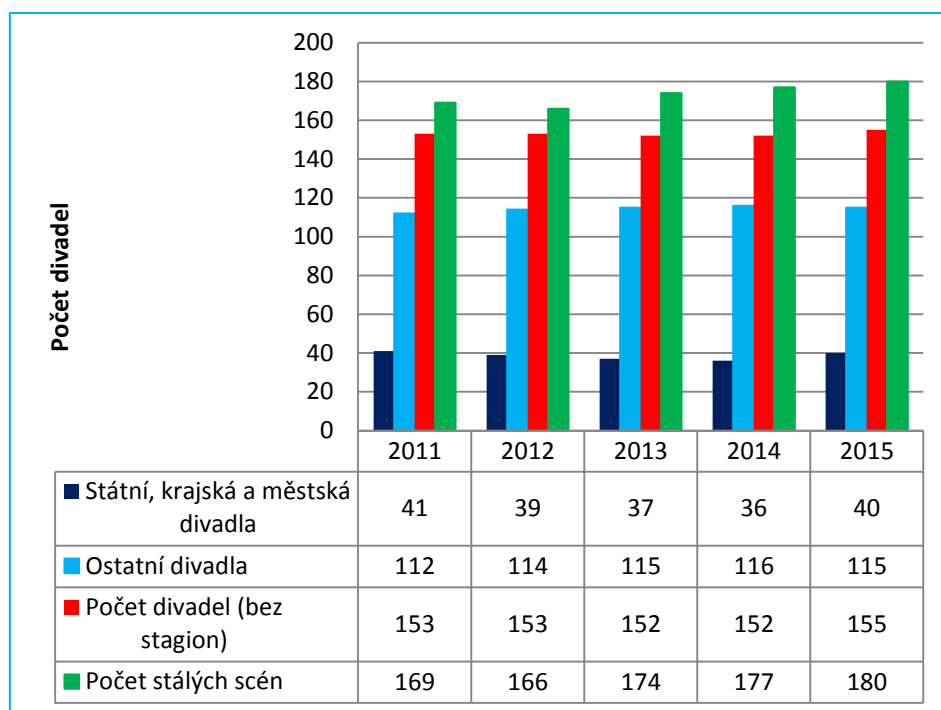
Jak již bylo řečeno v úvodu, diplomová práce bude v jednotlivých kapitolách zaměřena na profesionální divadla, která sdružuje Asociace profesionálních divadel České republiky (dále jen APD). Celkový počet divadel v ČR zachycuje obr. č. 2.1 níže.

---

<sup>28</sup> ŽÁKOVÁ, E. a kol. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR - Stav, potřeby a trendy*. [online]. [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: <http://www.idu.cz/cs/mapovani-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-cr-ii>.

<sup>29</sup> KAZDA, Jaromír. *Kapitoly z dějin divadla*. 1998.

**Obr. č. 2.1:** Počet divadel v České republice za období 2011-2015



**Zdroj:** Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

„Sít' divadel se sleduje ukazatelem "Stálé scény v provozu", přičemž jedna divadelní správa (správní jednotka) může řídit několik divadelních scén. Divadelní budovy a sály, které slouží oblastním divadlům jen jako scény zájezdové, se nezapočítávají".<sup>30</sup>

Obrázek determinuje rostoucí počet divadel v čase. V roce 2015 existovalo **180 stálých divadelních scén**. Je viditelné, že převažují divadla soukromá. Divadla státní, krajská a městská tvoří často pouze 1/3 z celkového počtu divadel. Lze říci, že není divadlo jako divadlo. Obvykle lidé, kteří holdují divadlu, navštěvují pravidelně divadla ve svém okolí. Avšak například pro Národní divadlo v Praze je charakteristické, že zde lidé jdou většinou na představení, bez ohledu na to, co se aktuálně hraje. Jde zde spíše o kulturní zážitek, který představuje taková památka, jako je Národní divadlo. Tento úkaz můžeme prezentovat na rodině z Opavy, která si udělá výlet do Prahy. Koupí si lístky do Národního divadla v době, kdy jsou v Praze. Tedy, není pro ně prioritní konkrétní představení, ale návštěva Národního divadla, které je jedním ze symbolů národní identity. Detailněji bude rozebrána APD v kapitole číslo 3 této práce.

<sup>30</sup> Informace získané od interního pracovníka Českého statistického úřadu.

### 3 PROFESIONÁLNÍ DIVADLA ČR V LETECH 2011-2015

Profesionální divadla v České republice mají dlouhodobou tradici. Jsou zajímavá svou tvorbou nejen pro české diváky, ale také velice atraktivní a přitažlivá pro zahraniční diváky. Třetí kapitola bude rozdělena na dvě hlavní části. První část se bude věnovat zejména Asociaci profesionálních divadel, obzvláště subjektům, kteří působí v APD. Druhá část bude demonstrovat typické ukazatele pro divadelní sféru, kterými jsou celkový počet představení, počet uváděných titulů, návštěvnost, ceny vstupného a poslední neméně důležitý ukazatel zaměstnanost v divadelní oblasti.

#### 3.1 Asociace profesionálních divadel

V České republice v roce 2015 vykonává divadelní činnost **155 divadel**, která spravují **180 stálých divadelních scén**. Asociace sdružuje **28 divadel**, která spravují **55 stálých scén**. Ve své dnešní podobě se divadla začala v našich podmínkách poprvé objevovat v cca 18. stoletím, ale největšího rozmachu se dočkala až ve 20. století. Nejvíce divadel nalezneme v okolí Prahy, avšak kvalitní divadla najdeme po celé České republice, o čemž svědčí např. každoroční udělování cen Thálie v jednotlivých oblastech divadelní tvorby.

Profesionální divadla se sdružují v Asociaci profesionálních divadel. Hlavní náplní této asociace je prosazovat zájmy a poskytovat pomoc svým členům. Důležitou činností je vzájemné vyměňování zkušeností a efektivní způsob řízení těchto organizací. APD je členem Unie zaměstnavatelských svazů, organizace PEARLE\* (Performing Arts Employers Associations League Europe) a též registrovaným zaměstnavatelským svazem.

Asociace spolupracuje s několika orgány a institucemi, které působí na činnost jak asociace, tak jednotlivých divadel. Těmito organizacemi jsou: Ministerstvo kultury, Ministerstvo školství, Parlament ČR, odborové organizace, orgány vyšších územních samosprávních celků, orgány samosprávy, Divadelní obce, Herecké asociace, Asociace scénografů, Sdružení režisérů, zaměstnavatelské svazy a další fyzické nebo právnické osoby.<sup>31</sup>

V diplomové práci se budeme zabývat vzorkem divadel, které působí v Asociaci profesionálních divadel ČR. V asociaci se vyskytují tři **typy subjektů z hlediska právní formy**, těmi jsou:

---

<sup>31</sup> ASOCIACIE PROFESIONÁLNÍCH DIVADEL: *O asociaci*. [online]. [cit. 2016-09-01]. Dostupné z: [http://www.asociacedivadel.cz/index.php?page=O\\_asociaci](http://www.asociacedivadel.cz/index.php?page=O_asociaci).

- veřejnoprávní neziskové organizace v podobě příspěvkových organizací,
- nestátní neziskové organizace ve formě obecně prospěšných společností,
- obchodní společnosti ve formě společnosti s ručením omezeným.

Další možností je pohled **z hlediska zřizovatelů**. V asociaci působí tito zřizovatelé:

- **města či statutární města** jsou zřizovateli u většiny divadel, bez ohledu na formu organizace.
- **kraj** zřizuje dvě příspěvkové organizace (kraj Vysočina zřizuje Horácké divadlo Jihlava, Moravskoslezský kraj zřizuje Těšínské divadlo Český Těšín), dvě obecně prospěšné společnosti (Královehradecký kraj - Divadlo Drak Hradec Králové a Klicperovo divadlo Hradec Králové) a jednu společnost s ručením omezeným (Ústecký kraj - Severočeské divadlo opery a baletu).
- **ministerstvo kultury**, zřizuje Národní divadlo v Praze.

### Organizační struktura APD

Jako převážná většina útvarů má APD oficiálně uzákoněné hierarchické uspořádání vztahů mezi individuálními pracovními místy. Organizační struktura této asociace vypadá následovně.

- **Valná hromada** je nejvyšším orgánem asociace.
- **Předseda asociace** dle stanov zastupuje asociaci navenek.
- **Výbor** se zabývá prezentací asociace navenek. Je šestičlenný a každý z členů má jeden hlas. Rozhoduje se na základě většiny hlasů, v případě rovnosti má rozhodující hlas předseda asociace. Funkční období ve výboru je tříleté.
- **Revizní komise** je tříčlenná a je volena i odvolávána valnou hromadou, které se také zodpovídá.<sup>32</sup>

V průběhu let bylo nutné, aby asociace řešila nepříznivě se vyvíjející situaci na trhu. Zásadním problémem je nedokončená transformace systému správy a financování divadel. Tento problematický vývoj lze shrnout do následujících bodů:

- **odstátnění divadel** - v roce 1991 naprostá většina regionálních divadel přešla pod správu městských samospráv s vyhlídkou budoucího uspořádání ve formě vyšších

---

<sup>32</sup> ASOCIACIE PROFESIONÁLNÍCH DIVADEL: *Organizační struktura asociace*. [online]. [cit. 2016-09-01]. Dostupné z: [http://www.asociacedivadel.cz/index.php?page=Organizacni\\_struktura](http://www.asociacedivadel.cz/index.php?page=Organizacni_struktura).

územně samosprávných celků (dále jen VÚSC), které mělo přinést vícezdrojové a kooperativní financování,

- **vznik krajů** - v roce 2000 vznik VÚSC, ani to nepřineslo očekávanou změnu,
- **zřízení státního programu podpory** - vznik Programu státní podpory profesionálních divadel a profesionálních symfonických orchestrů a pěveckých sborů v roce 2003 jako systematické východisko státního podílu na principu vícezdrojového financování, ale ani to nepřineslo dostatečné finanční naplnění.

Asociace bojuje za řádnou podporu divadel, zejména proti často **nespravedlivému rozložení státní podpory z geografického hlediska**.

Většina prostředků, tedy **91 % státní podpory** jde do **divadel** působících na území **hlavního města ČR**. Ostatní divadla mimo Prahu si rozdělují pouhých **9 % celkové státní podpory**, což není úplně optimální situace.<sup>33</sup> Tyto poměry jsou v našich podmínkách (ČR) vykazovány v poměrně stejné relaci pro celé sledované období (2011 - 2015). Jak jsou na tom konkrétní divadla asociace z hlediska finanční stability, bude přiblíženo v kapitole číslo 5 a 6.

### 3.1.1 Příspěvková organizace

Příspěvkové organizace jsou nemalou skupinou PO, které podléhají striktním pravidlům v rozpočtové a finanční oblasti. Jsou specifickými organizacemi z toho důvodu, že jsou charakteristické pouze pro Českou a Slovenskou republiku a je zcela nemožné se s nimi v zahraničí setkat.<sup>34</sup>

Příspěvkové organizace jsou neziskovými organizacemi, které mohou být zřizovány:

- **organizační složkou státu,**
- **územním samosprávným celkem (dále ÚSC).**

**Příspěvkové organizace zřizované státem** se řídí zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů a také zákonem č. 219/2000 Sb. o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů.

**Příspěvkové organizace zřizované územně samosprávným celkem** se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ve znění pozdějších předpisů.

<sup>33</sup> M. KEJKRTOVÁ, E.: *Prezentace Asociace profesionálních divadel v ČR*. [online]. [cit. 2016-09-01]. Dostupné z: <http://www.idu.cz/media/document/asociace-profesionalnich-divadel-cr-a-jeji-cinnost.pdf>.

<sup>34</sup> PRŮKŮPKOVÁ, D., MORÁVEK, Z. *Příspěvkové organizace 2015*. 2015.

Při vzniku těchto organizací vydá zřizovatel o vzniku zřizovací listinu. Zřizovací listina také vymezuje předmět činnosti, a to hlavních i vedlejších.<sup>35</sup>

V APD je 22 příspěvkových organizací, z toho je Národní divadlo (dále jen ND) v Praze zřizováno Ministerstvem kultury, Horácké divadlo v Jihlavě a Těšínské divadlo Český Těšín jsou zřizovány krajem, ostatní divadla jsou zřizovány statutárním městem či městem. Tedy pouze jedno divadlo je zřizováno organizační složkou státu, zbylých 21 příspěvkových organizací je zřizováno ÚSC.

Zajímavou odlišností příspěvkových organizací zřizovaných ÚSC od ostatních typů organizací je to, že ji obec může založit nebo zřídit a má k územně samosprávnému celku rozpočtový vztah. To znamená, že finanční prostředky nejsou poskytovány na základě smlouvy, ale dle rozhodnutí zřizovatele o výši příspěvku.<sup>36</sup>

**Hospodaření příspěvkových organizací** probíhá na netto principu. To znamená, že zřizovatel poskytuje příspěvek jako rozdíl mezi náklady a příjmy této organizace. Tento příspěvek pokrývá veškeré potřebné zdroje organizace. Na výsledku hospodaření jsou příspěvkové organizace účastněny prostřednictvím hospodářského výsledku. V případě kladného výsledku hospodaření společnosti rozdělují zůstatky po zdanění do fondů. Tento typ neziskových organizací hospodaří s několika fondy, a to fondem odměn, rezervním fondem, investičním fondem a fondem kulturních a sociálních potřeb. Zůstatky těchto fondů se po skončení roku převádějí do dalšího roku<sup>37</sup>

**Rezervní fond (RF)** je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření, jehož výše je schválená zřizovatelem po skončení roku, popřípadě sníženého o odvody do fondu odměn. Zdrojem RF mohou být také peněžité dary a jiné příjmy dle § 28 odst. 3 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Rezervní fond používá organizace:

- k rozvoji svých činností,
- ke krytí dočasného nesouladu mezi výnosy a náklady,
- k pokrytí vzniklých sankcí při porušení rozpočtové kázně,
- ke krytí ztráty z minulých let.

Zřizovatel může také rozhodnout o skutečnosti, aby část RF byla použita k posílení investičního fondu. **Investiční fond (IF)** je tedy vytvářen ke krytí investičních potřeb

<sup>35</sup> MOCKOVČIAKOVÁ, A., PROKŮPKOVÁ, D., MORÁVEK, Z. *Příspěvkové organizace*. 2010.

<sup>36</sup> PROKŮPKOVÁ, D., MORÁVEK, Z. *Příspěvkové organizace 2015*. 2015.

<sup>37</sup> TOMÁNEK, P., BEČICA, J. *Veřejné finance B*. 2014.

společnosti. Jeho příjmy zpravidla představují odpisy hmotného i nehmotného majetku, investiční dotace od zřizovatele, investiční příspěvky ze státních fondů, výnosy z prodeje majetku, dary a příspěvky od různých subjektů, které náleží investičním potřebám. IF je používán:

- k úhradě investičních výdajů, úvěrů či půjček,
- k případným odvodům do zřizovatelského rozpočtu, pokud je takový odvod uložen,
- k upevnění zdrojů na údržbu a opravy majetku, kde se tyto finance převádějí z IF do výnosů neziskové organizace.

**Fond odměn (FO)** je také jako RF tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace. Výše fondu odměn je zákonem limitována, může být maximálně ve výši 80 % prostředků na platy a nesmí překročit 80 % zlepšeného výsledku hospodaření. Z tohoto fondu jsou poskytnuty přednostně prostředky v případě překročení prostředků na platy a odměny zaměstnancům podle zvláštního právního předpisu.<sup>38</sup>

**Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)** je vytvářen přidělem na vrub nákladů organizace z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, eventuálně na mzdy a náhrady mezd či odměny v pracovní neschopnosti a odměny za ostatní vykonanou práci. FKSP je naplňován zálohově v souladu s přijatým rozpočtem. Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb upravuje veškeré hospodaření s tímto fondem. Čerpání FKSP je určeno k zajištění kulturních, sociálních a různorodých potřeb zaměstnanců ve formě příspěvku na:

- rekreaci,
- stravování,
- penzijní připojištění,
- věcné či peněžité dary.<sup>39</sup>

V APD působí mimo příspěvkové organizace také **3 obecně prospěšné společnosti** (Divadlo Drak Hradec Králové, Klicperovo divadlo Hradec Králové, Dejvické divadlo) a **3 společnosti s ručením omezeným** (Divadlo Šumperk, Městská divadla Kladna, Severočeské divadlo opery a baletu), které popisuje podkapitola č. 3.1.2 a 3.1.3.

---

<sup>38</sup> MOCKOVČIAKOVÁ, A., PROKŮPKOVÁ, D., MORÁVEK, Z. *Příspěvkové organizace*. 2010.

<sup>39</sup> ASPI. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. (§ 33). [cit. 2016-10-14].



### 3.1.2 Obecně prospěšná společnost

Obecně prospěšné společnosti (dále jen OPS) jsou zakládány dle zákona č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech. Jedná se o PO nadačního typu poskytující obecně prospěšné služby. V OPS neexistují společníci ani členové, přestože je v názvu organizace společnost, nejedná se o typickou formu společnosti, jako jsou například obchodní společnosti.

Od 1. 1. 2014 již nemohou vznikat OPS a od stejného roku byl novým občanským zákoníkem (NOZ) Zákon o obchodních společnostech zrušen. Zakladateli OPS mohou být fyzické i právnické osoby, které mohou v rámci doplňkové činnosti podnikat a vytvářet zisk.

Služby, které tyto organizace poskytují, vedou k realizaci obecně prospěšných cílů. Jsou to služby, které vedou k rozmachu duchovních statků, ochraně lidských práv či jiných společenských kvalit, ochrany přírody a kulturních památek, tradic, zvyků, rozvoji vědy a výzkumu, tělovýchovy a sportu. Společnosti mohou za tyto poskytnuté služby vybírat poplatky, vstupné či jiné formy finančních prostředků, nicméně pravidla pro poskytování těchto prostředků musí být jasně vymezena a zveřejněna.<sup>40</sup>

**Tabulka č. 3.1:** *Obecně prospěšné společnosti v APD*

Divadlo	Zakladatel	Poměr vkladu
Divadlo Drah Hradec Králové	Statutární město Hradec Králové	33.33 %
	Královehradecký kraj	33,33 %
	Mezinárodní institut figurálního divadla	33,33 %
Klicperovo divadlo Hradec Králové	Statutární město Hradec Králové	50 %
	Královehradecký kraj	50 %
Dejvické divadlo	Městská část Praha 6	100 %

**Zdroj:** *Vlastní zpracování dle Oficiálního serveru českého soudnictví*

V tabulce č. 3.1 jsou zachyceny OPS včetně jejich zřizovatelů a jejich poměr vkladů.

### 3.1.3 Společnost s ručením omezeným

Činnost a fungování těchto korporací upravuje zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ve znění pozdějších předpisů (dále ZOK). Obchodní společnosti se dále dají členit na osobní společnosti a kapitálové společnosti, kde patří právě již zmiňovaná

<sup>40</sup> DOBROZEMSKÝ, V., STEJSKAL, J. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2015.

společnost s ručením omezeným. Společnosti s ručením omezeným (dále jen s. r. o.) vznikají dnem zápisu do obchodního rejstříku a zakládají se společenskou smlouvou.<sup>41</sup>

Společník má právo:

- podílet se na zisku a na likvidačním zůstatku firmy,
- usměrňovat činnost společnosti pomocí hlasování na valné hromadě,
- na informace o společnosti a nahlížení do interních dat společnosti.

Společník má mimo svá práva také povinnosti v podobě:

- splacení základního kapitálu, který do společnosti musí vložit,
- nemajetkové povinnosti, ve kterých má realizovat účel svého podnikání a chránit zájmy společnosti,
- ve společenské smlouvě mohou být určeny další konkrétní povinnosti, kterých se musí společník držet.<sup>42</sup>

Fungování společnosti může být upraveno mimo společenskou smlouvu i ve stanovách společnosti. Stanovy ze zákona sice nejsou povinné, ale ani zakázané. Forma a základní obsahové náležitosti spol. smlouvy jsou vymezeny v ZOK. Zákon dává společníkům sice více volnosti, ale neochraňuje společníky tak komplexně jak tomu bylo v obchodním zákoníku.<sup>43</sup>

Do 31. 12. 2013 byl základní kapitál u s. r. o., minimálně 200 000 korun. Od 1. 1. 2014 je to symbolická 1 koruna. Maximální výše základního kapitálu (dále jen ZK) není stanovena. Symbolická výše kapitálu tyto společnosti zejména odlišuje od druhé formy kapitálových společností v ČR, a to od akciových společností. Akciové společnosti mají minimální základní kapitál ve výši 2 000 000 Kč či 80 000 EUR.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> JOSKOVÁ, L., ŠAFRÁNEK, J. a kol. *Nová společnost s ručením omezeným*. 2014.

<sup>42</sup> BĚHOUNEK, Pavel. *Společnost s ručením omezeným 2014 – prakticky včetně účetnictví a daní*. 2014.

<sup>43</sup> JOSKOVÁ, L., ŠAFRÁNEK, J. a kol. *Nová společnost s ručením omezeným*. 2014.

<sup>44</sup> BĚHOUNEK, Pavel. *Společnost s ručením omezeným 2014 – prakticky včetně účetnictví a daní*. 2014.

**Tabulka č. 3.2:** *Společnosti s ručením omezeným v APD*

Divadlo	Společníci	Obchodní podíl	Základní kapitál
Divadlo Šumperk	Město Šumperk	100 %	64 762 000 Kč
Městská divadla Kladna	Statutární město Kladno	100 %	8 500 000 Kč
Severočeské divadlo opery a baletu	Statutární město Ústí nad Labem (vklad 80 000 000 Kč)	50%	80 020 000 Kč
	Ústecký kraj (vklad 20 000 Kč)	50%	

**Zdroj:** *Vlastní zpracování dle Oficiálního serveru českého soudnictví*

Tabulka č. 3.2 obsahuje výpis divadelních společností s ručením omezeným, včetně společníků a jejich obchodních podílů a obsahuje také výši základního kapitálu jednotlivých divadel. Nejzajímavějším se jeví Severočeské divadlo opery a baletu, které bylo do roku 2012 příspěvkovou organizací. Dlouhodobě se však pohybovalo ve ztrátě. Příjmy divadla nestačily pokrýt ani provozní náklady, natož honoráře herců. Statutární město Ústí nad Labem a Ústecký kraj se rozhodlo, že tato organizace bude vytvořena jako obchodní společnost. Statutární město vložilo jako ZK nemovitost v hodnotě 80 milionů Kč a kraj vložil peněžitou částku ve výši 20 tisíc Kč. Což je zajímavé, protože každý z těchto společníků má stejný podíl na společnosti, a to 50 %.

Jak je zřejmé, je právní forma organizace u zkoumaného vzorku divadel v asociaci, pouze formální záležitostí. Ať už je to OPS, s.r.o. či příspěvková organizace, zřizovatelem je vždy město či kraj (výjimkou je Ministerstvo kultury, které zřizuje Národní divadlo Praha).

### **3.2 Charakteristické ukazatele profesionálních divadel**

Pro divadla jsou charakteristické částečně odlišné ukazatele než pro jiné kulturní poskytovatele či ziskové subjekty. Jak již bylo řečeno, nemůžeme se ohlížet jen na to, zda divadlo vykazuje zisk či nikoliv, jsou zde velice důležité také aspekty rozvoje kulturního potencionálu mezi lidmi určité oblasti. Již bylo zmíněno, že se v ČR nachází 28 profesionálních divadel (divadlo jako právní subjekt), jak je to s rozdělením z geografického hlediska zaznamenává obrázek č. 3.1.

**Obr. č. 3.1:** *Geografické rozdělení divadel APD*



**Zdroj:** *Vlastní zpracování*

Tyto ukazatele pro účely diplomové práce byly sledovány za období 2011 - 2015. Pro účely třetí kapitoly diplomové práce se budeme nejvíce zabývat rozdílem mezi lety 2011 a 2015 tak, aby byl viděn posun vpřed či naopak úpadek divadel v časovém období pěti let. V následující podkapitole se budeme seznamovat s celkovým počtem představení, počtem uváděných titulů, návštěvností divadel a cenami vstupného. Konec třetí kapitoly se bude zabývat zaměstnaností a mzdami v českých divadlech.

Tyto ukazatele jsou získány z publikace Statistika kultury, kterou zpracovalo Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (dále NIPOS), jehož hlavním posláním je přispívat k rozvoji kultury, zejména kulturně společenských a kreativních aktivit občanů v jednotlivých místech a regionech a také z Výsledku účtu kultury ČR pro rok 2014.

U prvních tří ukazatelů v následujících podkapitolách, nebudou zohledněny Městská divadla Kladna. Tyto divadla jsou sice členem asociace, avšak nedala souhlas se zveřejněním potřebných údajů.

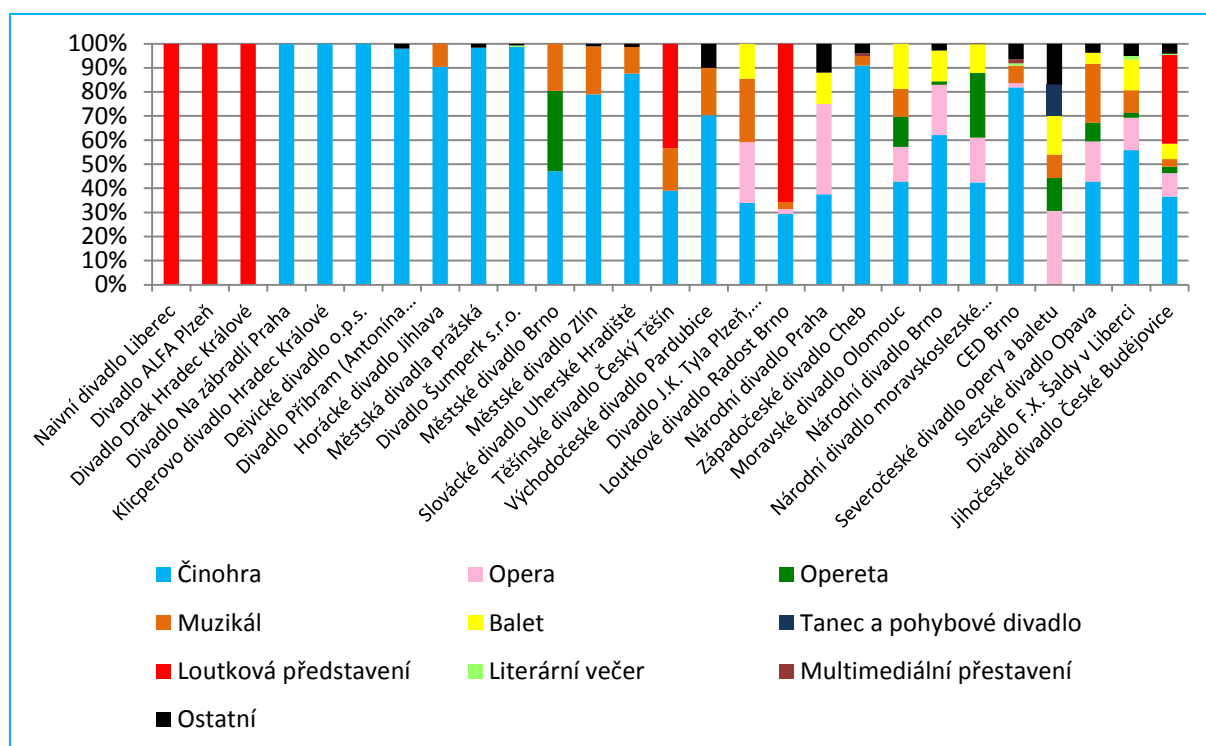
### **3.2.1 Celkový počet představení**

Následující obrázek znázorňuje celkový počet jednotlivých druhů představení profesionálních divadel v ČR za rok 2015. Na obrázku jsou zaznamenány všechny existující žánry českého divadla, proto je vhodné si nejprve stěžejní a zároveň příbuzné žánry charakterizovat.

Charakteristika vybraných pojmů v divadelní produkci:

- **činohra** je dramatický útvar. Obvykle se v činohře mluví v próze (hovor přímý - nerýmovaný). Činohra stojí někde mezi klasickým historickým členěním tragédie a komedie. Její děj se obvykle odehrává v realistickém občanském prostředí, často současném.
- **opera** je tradiční umělecká forma, která spojuje dramatické divadelní představení s hudbou. Herci zde zcela nebo částečně zpívají s hudebním doprovodem.
- **opereta** je často zábavný divadelní žánr, kde je střídáno mluvené slovo se zpěvem. Dá se říct, že je to kombinace opery a činohry.
- **muzikál** je další dramatický žánr, který spojuje nejen hudbu a tanec, ale také literaturu.
- **balet** je forma scénického tance. Jako samostatná umělecká disciplína se začal formovat ve Francii v polovině 17. století. Baletní představení je často součástí opery nebo operety.<sup>45</sup>

**Obr. č. 3.2:** Jednotlivé žánry představení subjektů v APD ČR pro rok 2015



**Zdroj:** Vlastní zpracování dle Statistiky ročenky kultury z roku 2015

<sup>45</sup> VALENTA, Josef. *Metody a techniky dramatické výchovy*. [online]. [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: [https://books.google.cz/books/about/Metody\\_a\\_techiky\\_dramaticke\\_vychovy.html?id=49WA4v2e884C](https://books.google.cz/books/about/Metody_a_techiky_dramaticke_vychovy.html?id=49WA4v2e884C).

Z výše uvedeného obrázku lze sledovat, že pouze některá divadla se zabývají více činnostmi najednou. Divadlo, které se zabývá zcela všemi činnostmi, tedy úplně multifunkční divadlo není ani jedno ze zkoumaného vzorku, ale řada divadel se věnuje hned několika činnostem. Např. Moravské divadlo Olomouc, které se zabývá činohrou, operou, operetou, muzikálem a baletem, což lze označit za plnohodnotnou divadelní produkci. Naopak Loutkové divadlo Radost Brno se věnuje pouze loutkovým představením. Otázkou zůstává, zda být více multifunkční či naopak věnovat se jednomu oboru. Je potřeba uvažovat, co se vyplatí divadlu dle jeho postavení a možností, ale zároveň nesmíme opomíjet i funkci kultury, která se nedá posuzovat pouze dle vynaložených spotřebovávaných prostředků.

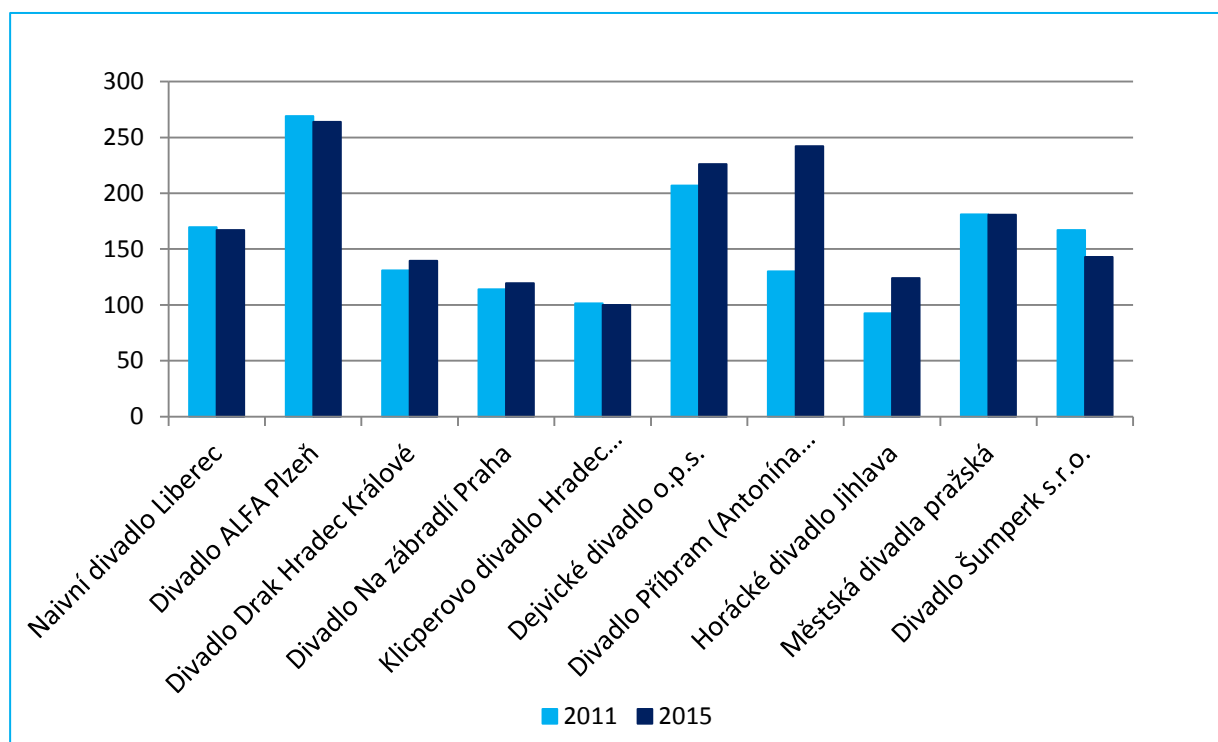
Pro účely tohoto ukazatele bude lepší tyto divadla rozčlenit do dvou skupin. První skupinu tvoří již zmíněná **jednooborová divadla**, která se věnují pouze činohře či loutkovému představení (Naivní divadlo Liberec, Divadlo ALFA Plzeň, Divadlo Drak Hradec Králové, Divadlo Na zábradlí Praha, Klicperovo divadlo Hradec Králové, Dejvické divadlo). Dále jsou do této skupiny zahrnuty také divadla, které sice vykazují i další činnost, ale v omezené míře, např. jeden literární večer za rok (Divadlo Příbram, Horácké divadlo Jihlava, Městská divadla pražská, Divadlo Šumperk). Druhou skupinu tvoří divadla, která můžeme charakterizovat jako **víceoborová** (zbylých 18 divadel v APD, nejsou zde začleněny Městská divadla Kladna, která nevykazují data za tento ukazatel).

Rok 2015 byl pro všechna divadla v Asociaci pozitivní z pohledu růstu počtu představení oproti roku 2011. V roce 2015 byl zaznamenán nárůst představení přesně o 100 % u 4 divadel ze zkoumaného vzorku. Tento posun vpřed byl zachycen u tří loutkových divadel, konkrétně to bylo Divadlo DRAK Hradec Králové, Divadlo F. X. Šaldy v Liberci a Naivní divadlo Liberec. Stoprocentní nárůst zaznamenalo i Severočeské divadlo opery a baletu.

Velice známé Divadlo Na zábradlí v Praze mělo nejnižší nárůst v roce 2015, tedy pouze o necelé 2 % od roku 2011. Národní divadlo moravskoslezské Ostrava zaznamenalo 62% nárůst zejména u činohry a operety.

Následující obrázek č. 3.3 znázorňuje počty představení jednooborových divadel přepočtený na počet scén divadel, a to pro rok 2011 a 2015.

**Obr. č. 3.3:** Počet představení jednooborových divadel přepočtený na počet scén divadel

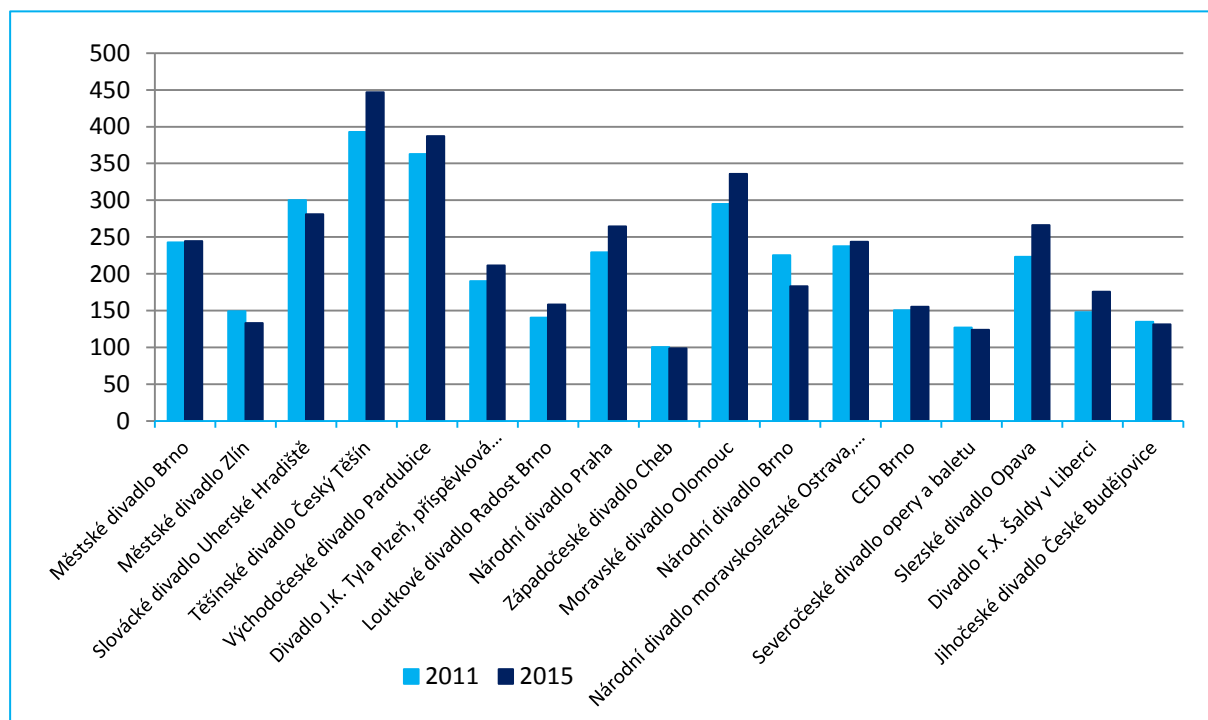


**Zdroj:** Vlastní zpracování dle Statistiky ročenky kultury z roku 2011 a 2015

Z obrázku je patrné, že nejvíce představení přepočteného na počet scén divadel má v roce 2011 i v roce 2015 Divadlo ALFA v Plzni. Divadlo ALFA se zabývá loutkovým představením a spravuje 1 stálou scénu s kapacitou 230 sedadel. Tento ukazatel je nejnižší v roce 2011 u Horáckého divadla v Jihlavě a v roce 2015 u Klicperova divadla. Nižší hodnoty ukazatele mají z toho důvodu, že Horácké divadlo provozuje svou činnost ve 2 stálých scénách a Klicperovo divadlo ve 3 stálých scénách. V roce 2015 lze u všech jednooborových divadel sledovat nárůst počtu představení. Největší růst zaznamenalo Naivní divadlo Liberec, které se věnuje loutkovému představení. V případě, že by se počet představení vyjádřil počtem dní v roce (365 dní), pro jednooborová divadla, která vykazují největší počet představení v roce 2015 (Naivní divadlo Liberec, Městská divadla pražská), tak by Naivní divadlo Liberec hrálo 0,9 představení denně a Městská divadla pražská produkovala téměř 1,5 představení denně - počítaje na každý den v roce, což je nereálné. Tím pádem v některých dnech tato divadla produkovala například 4 představení a některé dny žádné.



**Obr. č. 3.4:** Počet představení víceborových divadel přepočtených na počet scén divadel



**Zdroj:** Vlastní zpracování dle Statistiky ročenky kultury z roku 2011 a 2015

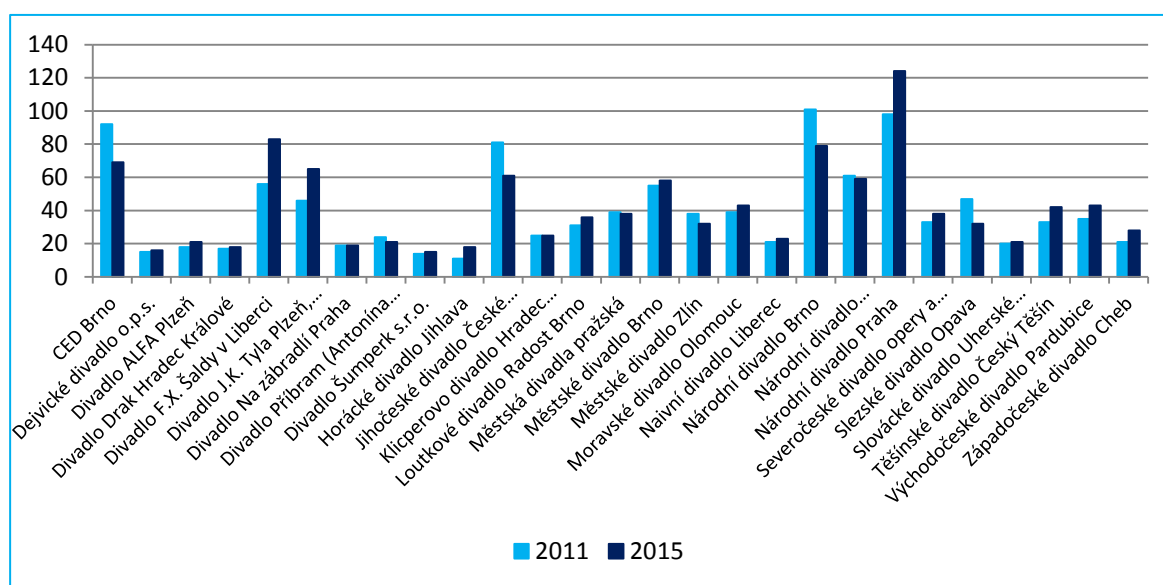
Obdobně jsou na tom víceborová divadla, viz obrázek č. 3.4. Nejvyšší ukazatel v roce 2011 i 2015 za přepočtenou návštěvnost na počet scén víceborových divadel mělo Těšínské divadlo v Českém Těšíně.

Nejvyšší celkový počet představení v roce 2015 mělo Národní divadlo Praha, Divadlo J. K. Tyla Plzeň a Národní divadlo Brno. Při výpočtu na počet dní v roce, ND Praha vykazovalo 2,9 představení denně. Nejnižší počet představení ze zkoumaného vzorku je vykázán u víceborového divadla, a to Severočeského divadla opery a baletu, které se sice věnuje více činností - opeře, operetě, muzikálu, baletu a tanci, ale v menším množství než je obvyklé pro tato divadla. Zajímavé také je, že Severočeské divadlo opery a baletu, se jako jediné ze zkoumaného vzorku divadel (vyjma jednooborových divadel - loutkových divadel) nevěnuje činohře. Nemůže se zde opomíjet skutečnost, že divadel je v asociaci 28 (právních subjektů). Některé z těchto divadel však spravují několik scén. ND Praha spravuje 4 scény, a to Národní divadlo, Stavovské divadlo, Státní operu (která je aktuálně v rekonstrukci) a Novou scénu.

### 3.2.2 Počet uváděných titulů

Co se týče počtu uváděných titulů, byl zaznamenán v roce 2015 u 8 divadel v APD pokles oproti roku 2011, který determinuje obrázek č. 3.5. Tento ukazatel je výrazně napojen na finanční prostředky, neboť každý nový titul divadla (premiéra) vyvolává nemalé finanční prostředky na nové kulisy a jejich udržování, také záleží na tom, jak se titul chytne „na trhu“ a zda bude mít pravidelnou návštěvnost či upadne v nevědomost. Samozřejmě záleží i na žánru např. opera je obvykle více finančně náročnější, než činohra.

**Obr. č. 3.5:** Počet uváděných titulů subjektů v APD ČR



**Zdroj:** Vlastní zpracování dle Statistiky ročenky kultury z roku 2011 a 2015

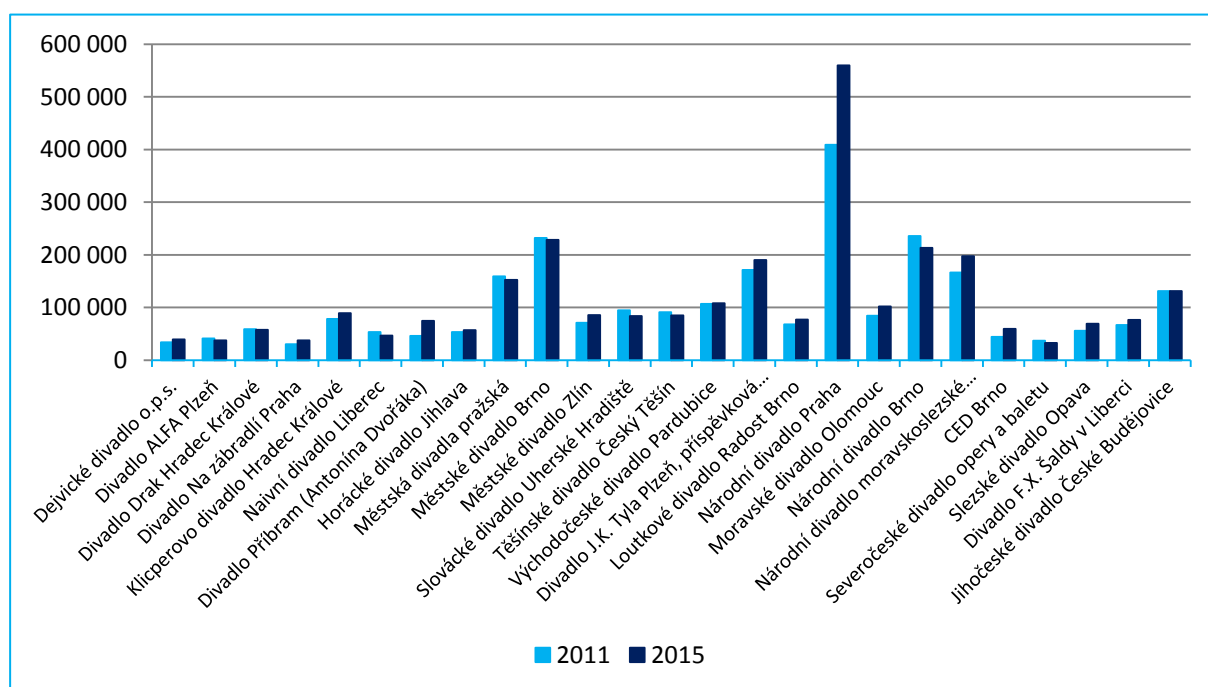
V roce 2015 hrálo ND Brno o 22 představení méně a Centrum experimentálního divadla o 23 titulů méně, než v roce 2011. Obě tato divadla se nachází v Brně. Snížení počtu představení bylo zdůvodněno finanční krizí, která postihla obyvatele. Vedení divadel se rozhodlo snížit počet titulů, aby herci nehráli pro poloprázdné sály. Divadla se začala věnovat menšímu počtu titulů a více se zaměřovala na požadavky diváků. Soustředila se hlavně na přilákání nové i stávající klientely.

V roce 2015 se v Divadle F. X. Šaldy hrálo o 27 titulů více a v ND Praha o 26 titulů více, než v roce 2011. Pozitivně ve smyslu tohoto ukazatele se jeví nárůst počtu titulů o 7 představení u Horáckého divadla v Jihlavě, které zdvojnásobilo počet titulů v oblasti činohry, ale také snížilo o polovinu počet muzikálů.

### 3.2.3 Návštěvnost divadel

Dalším zajímavým ukazatelem vypovídajícím o oblíbenosti a samostatné tvorbě divadel je jejich návštěvnost. Je skutečností, že za posledních 20 let se počet divadel zdvojnásobil. Uveřejněná data za rok 2014 poukazují na skutečnost, že poněkud poklesl u některých subjektů počet návštěvníků. Navzdory tomu návštěvnost projevuje relativně stabilní úroveň. V roce 2014 mají všechna divadla ČR návštěvnost cca 5,5 mil. diváků, což reprezentuje kvalitní evropský standard. Ve skutečnosti to znamená, že do divadla přijde v průběhu roku každý druhý občan. Od roku 1990 však klesá počet diváků, což je vyvoláno obzvláště tím, že nové subjekty produkují inscenace v menších prostorách.<sup>46</sup> Obrázek č. 3.6 zobrazuje návštěvnost divadel asociace.

**Obr. č. 3.6:** Návštěvnost divadel v APD v letech 2011 a 2015



**Zdroj:** Vlastní zpracování dle Statistiky ročenky kultury z roku 2011 a 2015

Z obrázku je patrné, že nejvyšší návštěvnost má ND Praha, což je zkreslováno díky turistům a obyvatelům jiných krajů, kteří věnují volný čas návštěvě jedné z našich nejkrásnějších historických památek. Zajímavá je vysoká návštěvnost Divadla J. K. Tyla. Tato vykazovaná návštěvnost je opodstatněna skutečností, že Plzeň byla vyhlášena jedním z hlavních

<sup>46</sup> NIPOS: *Výsledky účtu kultury ČR za rok 2014*. [online]. [cit. 2016-10-14]. Dostupné z: [http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2010/01/Vysledky\\_uctu\\_kultury\\_CR\\_za\\_rok\\_2014.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2010/01/Vysledky_uctu_kultury_CR_za_rok_2014.pdf).

evropských měst kultury. V rámci této skutečnosti dostávali žáci některých škol díky propagaci této akce vstupenky zdarma či za symbolickou cenu. V Plzeňském kraji se nachází 2 divadla asociace, a to loutkové divadlo Alfa a již zmiňované Divadlo Josefa Kajetána Tyla, které je víceoborové. Plzeňský kraj má však více divadel, a to jak soukromých tak podporovaných státem. Stejně jako Plzeňský kraj, Moravskoslezský kraj se pyšní několika kvalitními divadly, z nichž asociace sdružuje 3 divadla: Těšínské divadlo, Slezské divadlo Opava a ND moravskoslezské.

Ve sledovaných letech 2011 a 2015 zaznamenává obrázek č. 3.6 řadu změn v návštěvnosti. Celkově nejvyšší návštěvnost, ale také masivní nárůst návštěvnosti v roce 2015 oproti roku 2011 zaznamenalo ND Praha a to o 37 %. Lidé navštěvovali představení, která zde byla hrána v poměru: opera ze 47 %, činohra z 23 %, balet z 15 % a ostatní nezařazené tituly také z 15 %. Vyšší návštěvnost již zmiňované opery před činohrou je charakteristická pro všechny ND v Asociaci profesionálních divadel. Avšak ve zbylém vzorku divadel vítězí u diváků na plné čáře právě činoherní představení. Návštěvnost se zvýšila i Centru experimentálního divadla (dále jen CED). Divadla zastřešená námi sledovaným centrem vsadila na činohru, což se jim z pohledu návštěvnosti vyplatilo.

Návštěvnost klesala u 10 divadel asociace. Nejvyšší pokles zaznamenalo Slovácké divadlo v Uherském Hradišti (o 12 %) a ND v Brně (o 10 %). Na obrázku nechybí z asociace pouze Městská divadla Kladno, ale také Západočeské divadlo Cheb a Divadlo Šumperk. Vedení těchto divadel nedalo souhlas se zveřejněním tohoto ukazatele.

Vzhledem k tomu, že výše se diplomová práce věnuje pouze problematice návštěvnosti divadel, je vhodné uvést, že některá divadla spravují více scén a tuto návštěvnost vykazují za všechny své scény. Díky tomu, že každé divadlo disponuje různými kapacitami (velké divadlo x malé divadlo, jedna scéna x několik scén) je vhodné si vyjádřit jak je to z pohledu naplněnosti těchto kapacit. Počet scén, počet sedadel a návštěvnost divadel je uvedena v příloze č. 6 této diplomové práce. V tabulce č. 3.3 jsou zachyceny ukazatele průměrné nebo největší scény divadla, skutečné průměrné návštěvnosti na představení a skutečné využití kapacity divadla za rok 2015.

**Tabulka č. 3.3: Kapacity profesionálních divadel za rok 2015**

Divadlo	Největší nebo průměrná scéna divadla	Skutečná návštěvnost na představení 2015	Skutečné využití kapacity za rok 2015 v %
CED Brno	190	127,40	67
Dejvické divadlo o.p.s.	153	173,18	113
Divadlo ALFA Plzeň	230	141,38	61
Divadlo Drak Hradec Králové	164	206,39	126
Divadlo F.X. Šaldy v Liberci	431	217,47	50
Divadlo J.K. Tyla Plzeň, příspěvková organizace	352	299,86	85
Divadlo Na zábradlí Praha	170	155,66	92
Divadlo Příbram (Antonína Dvořáka)	375	307,83	82
Divadlo Šumperk s.r.o.	315	x	x
Horácké divadlo Jihlava	316	229,04	72
Jihočeské divadlo České Budějovice	395	250,06	63
Klicperovo divadlo Hradec Králové	440	297,78	68
Loutkové divadlo Radost Brno	227	162,04	71
Městská divadla pražská	380	280,53	74
Městské divadlo Brno	523	466,46	89
Městské divadlo Zlín	386	322,30	83
Moravské divadlo Olomouc	398	303,52	76
Naivní divadlo Liberec	192	140,09	73
Národní divadlo Brno	629	387,86	62
Národní divadlo moravskoslezské Ostrava	565	405,16	72
Národní divadlo Praha	784	529,45	68
Severočeské divadlo opery a baletu	486	262,47	54
Slezské divadlo Opava	357	260,16	73
Slovácké divadlo Uherské Hradiště	387	298,17	77
Městské divadlo Kladno	186	x	x
Těšínské divadlo Český Těšín	377	190,03	50
Východočeské divadlo Pardubice	452	279,30	62
Západočeské divadlo Cheb	150	x	x

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Jak již bylo řečeno, ND Praha má nejvyšší návštěvnost ze všech zkoumaných divadel v roce 2015. ND spravuje celkem 4 scény s různými kapacitami (Národní divadlo, Stavovské divadlo, Státní opera Praha- aktuálně v rekonstrukci, Nová scéna). Průměrná kapacita na 1 stálou scénu je 784 sedadel. Mezitím, než bude Státní opera po rekonstrukci, jsou poskytnuty divadlu prostory Hudebního divadla Karlín, které disponuje kapacitou 921 sedadel. Více o průměrných či největších kapacitách vykazuje tabulka č. 6. v příloze.

Co se týče ukazatele skutečné průměrné návštěvnosti na představení v roce 2015, který byl zjištěn tak, že se celková návštěvnost divadel v roce 2015 vydělila počtem představení, tak je nejvyšší opět u ND Praha (529) a Městského divadla Brno (466). Západočeské divadlo Cheb, Městská divadla Kladna a Divadlo Šumperk nevykazují jednu proměnnou potřebnou pro výpočet (konkrétně návštěvnost za rok 2015), tudíž tento ukazatel nemohl být vypočten.

Skutečné využití kapacity za rok 2015 má nejvyšší Divadlo Drak a Dejvické divadlo. Obě tyto divadla vykazují tento ukazatel nad 100 %, což je dáno zejména tím, že tyto divadla si zaznamenávají návštěvnost i za představení, která hrají mimo svou domovskou scénu a současně kdy je tato scéna větší z pohledu kapacit než domovská scéna. Nejméně využitou kapacitu má divadlo F. X. Šaldy v Liberci a Těšínské divadlo (obě divadla vykazují 50 % využití svých kapacit v roce 2015).

Následující tabulka č. 3.4 zachycuje ukazatele srovnávající divadelní sektor v ČR a sektor profesionálních divadel, který je součástí celkového divadelního sektoru.

**Tabulka č. 3.4:** *Srovnávající ukazatele divadelní oblasti v roce 2015*

Ukazatel:	
Počet divadel v ČR (bez stagion)	155
Počet profesionálních divadel	28
Počet stálých scén celkem za ČR	180
Počet stálých scén profesionálních divadel v ČR	55
Počet sedadel stálých scén celkem za ČR	41 872
Počet sedadel profesionálních divadel v ČR	18 676

**Zdroj:** *Vlastní zpracování dle NIPOS*

Stagiony jsou přechodná vystoupení divadelních souborů v divadlech, se kterými nejsou organizačně spjaty (obyčejně s omezeným počtem inscenací či omezeným obdobím působnosti). Z tabulky je zřejmé, že diplomová práce zkoumá z divadelního celku vzorek odpovídající celkem 18 % divadelní sféry ČR. Nicméně pokud bereme v úvahu kapacitní možnosti divadel, tak divadla sdružená v asociaci disponují 45 % celkové divadelní kapacity České republiky. Profesionální divadla zaujímají z celkového počtu stálých scén v ČR 31 %.

Z toho vyplývá, že **hypotézu číslo 1 lze potvrdit**, neboť profesionální divadla tvoří 45 % celkové sedadlové kapacity České republiky.

### 3.2.4 Ceny vstupného v ČR

Každé divadlo má pravidelné fixní náklady, které jsou ve stejné výši, ať již přijde na vystoupení minimum diváku či bude plné divadlo. Tyto náklady jsou kryty jak z příspěvků od zřizovatelů nebo majitelů, tak i z velké části právě příjmy ze vstupného.

Nejnižší cena vstupného byla 1 Kč u většiny druhů divadelního umění. Výjimkou je opereta a balet. Nejnižší cena vstupného u baletu a opery za posledních 5 let byla 20 Kč. Zajímavější je ale nejvyšší cena vstupného, kterou determinuje tabulka č. 3.5 níže.

**Tabulka č. 3.5:** *Nejvyšší cena vstupného za období 2011-2015 (v Kč)*

Divadelní žánry	2011	2012	2013	2014	2015
Činohra	990	990	1 000	1 000	990
Opera	1 290	2 900	1 100	1 290	1 290
Opereta	707	720	700	700	707
Muzikál	1 500	729	900	1 500	1 500
Balet	1 100	1 100	1 100	2 500	1 100
Tanec a pohybové divadlo	690	590	590	899	690
Loutkové představení	450	550	300	400	450
Literární večer	290	200	250	290	290
Multimediální představení	720	720	720	720	720
Ostatní	1 290	690	900	2 000	1 290

**Zdroj:** *Vlastní zpracování dle Statistiky kultury za rok 2015*

Z tabulky je patrná kolísavost cen vstupného v čase. Obecně nižší ceny vstupenek jsou charakteristické pro literární večery a loutková představení, a to v průměru ve výši cca 100 až 150 Kč. V některých případech se, ale cena vstupenky vyšplhala až zhruba k 500 Kč, viz tabulka č. 3.5.

Nejvyšší částku vynaloží divák na vstupenku na operu či muzikál, přičemž opět záleží na divadle. Někdy je cena nižší a lze vstupenku na muzikál popř. operu na tzv. „horší sedadla“ sehnat kolem 400 Kč. Nejvyšší cena vstupenky byla v roce 2015 na muzikál 1500 Kč a v roce 2012 vstupenka na operu za 2900 Kč. Tato jedna z nejdražší vstupenky ve sledovaném období byla k dispozici v Jihočeském divadle České Budějovice, na operu *Komedianti* od Ruggiera Leoncavalla z konce 19. století. Byly však k dispozici divákům také vstupenky levnější s ohledem na rozložení řad a sedadel.<sup>47</sup> Cena vstupenek záleží z velké části také na sólistech. V případě, hostujícího hvězdného sólisty jsou ceny jinde než u tradičního představení divadla. Obvykle dlouhodobě nejvyšší zjištěné ceny vstupného byly zaznamenány u ND v Praze, což není nic zvláštního. ND je reprezentativní scénou ČR a zároveň reprezentuje české kulturní dědictví. Tyto ceny jsou však pro některé obyvatele z hlediska jejich příjmů nedostupné, a proto když se chtějí věnovat kulturnímu odpočinku ve formě divadelního představení, volí dle svých možností levnější alternativu.

<sup>47</sup> JIHOČESKÉ DIVADLO ČESKÉ BUDĚJOVICE: *Opera Komedianti*. [online]. [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://www.otacivehlediste.cz/porad/1379-komedianti->\*

### 3.2.5 Zaměstnanost a mzdy v divadelní oblasti ČR

Na konci roku 2016 předseda vlády podal návrh na zvýšení mezd státních zaměstnanců v oblasti kultury a školství o cca 5 – 9 %. Tito zaměstnanci by tedy přešli do vyšších platových tříd. Tento návrh by mohl být platný od 1. července 2017, ale ukáže pouze čas, jak to bude v budoucnu.<sup>48</sup>

S jistotou můžeme prezentovat pouze skutečnosti. V této podkapitole budeme vycházet z nejnovějších údajů, čerpaných z výsledků účtu kultury pro rok 2014, které byly vydány v roce 2016 Českým statistickým úřadem (dále jen ČSÚ) a Národním informačním a poradenským střediskem pro kulturu.

Z celkových mezd v kultuře tvoří mzdy na divadla celkem 7,1 %. Nejvíce ze zdrojů na mzdy v kulturní oblasti jde do oblasti nakladatelství, a to cca 16 %.

Divadlo, jako jeden z poskytovatelů kulturních služeb, vyplácí nejnižší mzdu ze vzorku kulturních poskytovatelů. Za rok 2014 byla nejnižší mzda z vykazovaného vzorku kulturních poskytovatelů právě pro divadla, a to ve výši 19 922 Kč.

V celém divadelním vzorku je 40 % zaměstnanců vykazováno pod neznámým charakterem povolání, což jsou nezávislí herci a další, kteří se typicky nezařazují do oboru profesionálních zaměstnanců. Zde také mohou být zařazeni kočovní herci, kteří objíždějí „divadla bez stálých scén“ (např. Beskydské divadlo Nový Jičín - není členem asociace), avšak tyto herce se mohou také zařazovat do profesionálních sborů. Celkově 30 % zaměstnanců figuruje v divadlech, na postech dobrovolníků a pouze 30 % zaměstnanců jsou buď profesionální herci, nebo se řadí do jiného povolání kulturního charakteru.

Tyto relace jsou racionální vzhledem k charakteru divadel. Není jisté, zda herci budou mít angažmá a zejména na jak dlouho (dle úspěšnosti představení i samotného divadla). Neméně důležitý, je také věk herců. Obecně je o starší herce menší zájem a je pro ně s přibývajícím věkem těžké se uplatnit.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> HOSPODÁŘSKÉ NOVINY: *Mzdy v kultuře*. [online]. [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://art.ihned.cz/divadlo/c1-65564750-sobotka-mzdy-kultura-skolstvi>.

<sup>49</sup> NIPOS: *Výsledky účtu kultury ČR za rok 2014*. [online]. [cit. 2016-10-14]. Dostupné z: [http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2010/01/Vysledky\\_uctu\\_kultury\\_CR\\_za\\_rok\\_2014.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2010/01/Vysledky_uctu_kultury_CR_za_rok_2014.pdf).



## 4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍ STABILITY

Pro hodnocení finančního zdraví subjektu se v ekonomické oblasti často používá pojem **finanční analýza**. Ve velkém rozměru je používána a často také aplikována na soukromé subjekty, respektive podniky. Pro účely této kapitoly budeme často používat slova **organizace** či **instituce**. V těchto pojmech budeme spatřovat **divadelní subjekty** nacházející se v APD ČR. Nikde není striktně řečeno, že finanční analýza se nemůže uplatnit také na veřejnou sféru. V dnešní pokročilé době, se začala hojně používat i pro veřejné účely, což je pozitivní a je v tom spatřován určitý krok vpřed při hodnocení těchto subjektů.

Pro fungování na trhu je nezbytné mít hlubší vnímání o hospodaření subjektu (soukromý podnik, municipální firma), a to jak po ekonomické tak finanční stránce. Úspěšná organizace se musí na trhu umět uplatnit, působit na lidi, rozvíjet své schopnosti, dovednosti a nabízet to, co nenabízí konkurence existující všude, i v divadelní sféře. Nástroje, které budou obsahem této kapitoly, pomohou odhalovat také budoucí vývoj organizace.

Čtvrtá kapitola bude rovněž teoretická. Postupně si vysvětlíme potřeby finanční analýzy, její uživatele a zdroje dat pro finanční analýzu (dále jen FA). Závěrem kapitoly se dostaneme ke konkrétním metodám FA - absolutním a poměrovým ukazatelům.

### 4.1 Uživatelé finanční analýzy

*„Informace, které se týkají finanční situace podniku, jsou předmětem zájmu mnoha subjektů přicházejících tak či onak do kontaktu s daným podnikem. Finanční analýza je důležitá pro akcionáře, věřitele a další externí uživatele, rovněž tak i pro podnikové manažery. Každá z těchto skupin má své specifické zájmy, s nimiž je spojen určitý typ ekonomických rozhodovacích úloh.“<sup>50</sup>*

Odborná literatura dělí tyto uživatele na externí a interní. Mezi **externí uživatele** patří investoři, banky a jiní věřitelé, stát a jeho orgány, obchodní partneři, manažeri, konkurenti a další. Do oblasti **interních uživatelů** se řadí manažeri, odboráři a zaměstnanci. Podrobněji budou stěžejní uživatelé FA charakterizováni níže.

#### Investoři

Primárními uživateli jsou investoři, což jsou akcionáři a vlastníci, kteří do společnosti vložili určitý kapitál. Racionálně se tedy starají o situaci firmy zpravidla ze dvou hledisek -

---

<sup>50</sup> GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2009, s. 27.

investičního (využívá se pro budoucí rozhodování o investicích) a kontrolního (toto hledisko uplatňují většinou akcionáři vůči manažerům, sleduje se zde zejména stabilita a likvidita organizace a disponibilní zisk, ze kterého jsou vypláceny dividendy). V asociaci profesionálních divadel představují investoři zastupitele. Tedy přímo volený sbor, a to na úrovni obcí, měst, statutárních měst, včetně městských částí, městských obvodů a krajů. Jde o skupinu zvolených zastupitelů, kteří rozhodují o stěžejních investičních záležitostech a dalších podstatných skutečnostech.

### **Banky a věřitelé**

Věřitelé si ověřují pomocí FA potencionální či stávající dlužníky a rozhodují se, zda poskytnou finanční výpomoc či nikoliv. Rozhodují také o okolnostech výpomoci, tzn. v jaké výši, na jak dlouho apod. Často jsou tyto podmínky součástí úvěrových smluv. Například když společnost překročí určitou hranici zadluženosti, zvýší se automaticky úroková sazba. Pro tyto subjekty je stěžejní rentabilita, která determinuje, jak efektivně organizace hospodaří. Tyto skutečnosti se převážně vztahují na soukromé podniky. Co se týče divadelní oblasti, úvěr (např. na činnost) si pravděpodobně vezme zřizovatel než právní subjekt (divadlo). Avšak u některých forem divadel (společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti) to vylučitelné není.

### **Stát a jeho orgány**

Pro stát mohou být tyto informace důležité hned z několika důvodů - např. pro statistické účely, pro kontrolu daňových povinností, kontrolu společností s majetkovou účastí států apod.

### **Obchodní partneři**

Tato skupina uživatelů se může dále členit na dodavatele (obchodní věřitele) a odběratele (zákazníci). Dodavatele zajímají především závazky, respektive schopnosti instituce hradit své závazky včas a v plné výši, a to zejména pro krátkodobou prosperitu. Odběratelé se zajímají o finanční situaci svých dodavatelů, zejména těch dlouhodobých. V případě bankrotu dodavatelů totiž nastanou potíže se zajištěním výroby, a proto je tento vztah bilaterální. Opět se tato definice spíše hodí na soukromé subjekty. Obchodní partneři se v divadelní sféře také dělí na dvě skupiny. První skupinou jsou zákazníci, tedy návštěvníci. Druhou skupinu tvoří donátoři a dodavatelé např. kostýmů, kosmetiky, kulis apod. Donátorem může být jedinec, nebo organizace, která daruje (věnuje) své peníze nebo jiné prostředky pro určité chvályhodné účely. Název donátor je leckdy nahrazován pojmy mecenáš

či sponzor. V kulturní oblasti je běžné, že na vstupence na divadelní představení jsou tito donátoři, resp. sponzoři, uvedeni.

### **Konkurenti**

Pro účely srovnání se organizace zajímají o instituce stejného odvětví. Konkurenti mohou z těchto informací získat informace, pomocí nichž se organizace může dostat na výhodnější pozici na trhu. Není nikde stanovena povinnost organizace uveřejňovat informace externím subjektům, ale je to vhodné zejména když chce organizace získat výhodnější podmínky úvěru. Zkreslené či nepravdivé informace uveřejněné o společnosti uvalují špatné světlo nejen na společnost samotnou, ale i na její vedení. V rámci diplomové práce je v kapitole číslo 6. uvedeno subjektivní hodnocení, kde je sledována transparentnost profesionálních divadel.

### **Vedení instituce**

Manažeři FA používají pro kvalitnější operativní a strategické řízení společnosti. Jsou často také zpracovateli samotné analýzy, měli by do organizace z těchto subjektů „vidět“ nejlépe. Na trhu je řada kvalitních, ale i velká část nekvalitních manažerů, kteří sami neznají pravdivou situaci společnosti. Hodnotný manažer by měl veškerou činnost podřizovat primárnímu cíli společnosti. V divadle je obvyklé, že manažerem je člověk, který nemá ekonomické vzdělání, ale disponuje vzděláním uměleckým. Zde nastává v mnoha případech problém, protože manažer nemá ucelený pohled na problematiku vedení. Nebere v úvahu ekonomickou stránku a zároveň kulturní prožitek, ale dívá se na vedení pouze z jednoho pohledu (kulturního rozvoje). Tento jednostranný pohled však může nastat i u ekonoma. Ekonom může sledovat pouze hospodaření organizace a zájem o kulturní identitu bude menší než by měl reálně být. Kvalitní manažer umí skloubit tyto dvě stěžejní oblasti a tím vede společnost k úspěchu. Doporučení dle autora diplomové práce je mít ve vedení instituce dva ředitele (vedoucí manažery), a to jak uměleckého tak ekonomického. Přičemž rozhodující slovo v případě konfliktu názorů by měl mít ekonom, který musí mít adekvátní postoj ke kulturnímu citění a nemůže plně upřednostňovat ekonomickou stránku před uměleckou.

### **Zaměstnanci**

Zaměstnanci jsou motivováni na výnosnosti organizace výsledkem hospodaření. Výsledek hospodaření (dále jen VH) sledují a mohou v případě dlouhodobě kladného VH působit na vedení společnosti pomocí odborových organizací. Jejich zájem však může být také orientován na udržení pracovní pozice, případně na jiné benefity poskytované zaměstnavatelem. V ohledu zaměstnanosti se divadelní oblast neorientuje pouze

na ziskovost. Charakterizuje to například větší podíl dobrovolníků v divadelní oblasti (viz kapitola 3.2.5).

Uvedený výčet uživatelů není kompletní. Je možné uvést další subjekty, jako např. analytiky, odhadce, daňové poradce, širokou veřejnost a jiné, kteří se starají o organizaci z rozličných důvodů.<sup>51</sup>

## 4.2 Vstupy finanční analýzy

Jednou z nejvíce důležitých skutečností pro vytvoření kvalitní a vypovídající analýzy jsou kvalitní a hlavně pravdivá vstupní data. Na datech stojí vše od základu do konce. Pro zpracování finanční analýzy jsou nejdůležitější účetní výkazy. Stěžejním **finančním účetním výkazem** pro potřeby FA je rozvaha, výkaz zisku a ztráty (dále jen VZZ) a výkaz cash flow (dále jen CF).

Vedle výkazů finančního účetnictví mohou jako zdroje pro analýzu sloužit také **vnitropodnikové výkazy**, které si podnik sestavuje sám dle svých potřeb. Mezi základní účetní výkazy jakékoliv organizace patří rozvaha, VZZ a CF.

**Rozvaha** informuje o struktuře majetku a závazků společnosti. Je stavovým výkazem, který se sestavuje vždy ke konkrétnímu datu (nejčastěji k 31. 12.). Dále musí být dodržena základní podmínka bilanční rovnice, kdy se aktiva musí rovnat pasivům. **Aktiva** jsou členěna v rámci rozvahy dle likvidnosti od nejméně likvidních (dlouhodobý majetek) po nejvíce likvidní (hotovostní peníze). **Pasiva** zohledňují aspekt vlastnictví. Jsou členěna na vlastní kapitál (dále jen VK) a cizí kapitál (dále jen CK).

**Výkaz zisku a ztráty** představuje ucelený pohled na náklady, výnosy a hospodářský výsledek organizace. Vyjadřuje schopnost společnosti zhodnotit vložený kapitál. Přestože se rozvaha považuje za základní páteř společnosti, často má větší smysl pro souhrnné hodnocení právě VZZ. Jeho podstatu lze zachytit pomocí vzorce:

$$VÝNOSY - NÁKLADY = VÝSLEDEK HOSPODARAŘENÍ. \quad (4.1)$$

V českých podmínkách je úprava VZZ opřena o druhové členění nákladů a výnosů do oblastí provozní, finanční a mimořádné. Výsledek hospodaření se pro tyto činnosti určuje odděleně.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2009.

<sup>52</sup> BREALEY, R. A., S. C. MYERS and F. ALLEN. *Principles of corporate finance*. 2014.

Nedílnou součástí k výkazům pro potřeby FA a zejména finančního řízení organizace je **výkaz cash flow**. Odlišnost VZZ od rozvahy je spatřována v tom, že nepracuje na **akruárním principu** (veličiny se vztahují ke konkrétnímu časovému okamžiku). CF je **tokovou veličinou**, jejíž hlavní náplní je zkoumání faktorů, které ovlivňují **příjmy a výdaje** organizace. Z naší právní úpravy nevyplývá povinnost sestavování tohoto výkazu, nýbrž zejména pro společnosti, které podléhající auditu by měl být CF pevnou součástí účetní závěrky.<sup>53</sup>

#### 4.3 Základní metody finanční analýzy

Tradiční finanční analýza obsahuje dvě navzájem propojené oblasti. První oblast je spatřována v **kvalitativní (fundamentální) analýze**, která je vybudována na zkušenostech odborníků, zejména jejich individuálním posuzování jednotlivých situací a jejich citu pro hodnocení. **Kvantitativní (technická) analýza** tvoří druhou oblast celku FA. Tato analýza používá matematické, statistické a další metody ke zpracování ekonomických dat a následně k hodnocení výsledků.

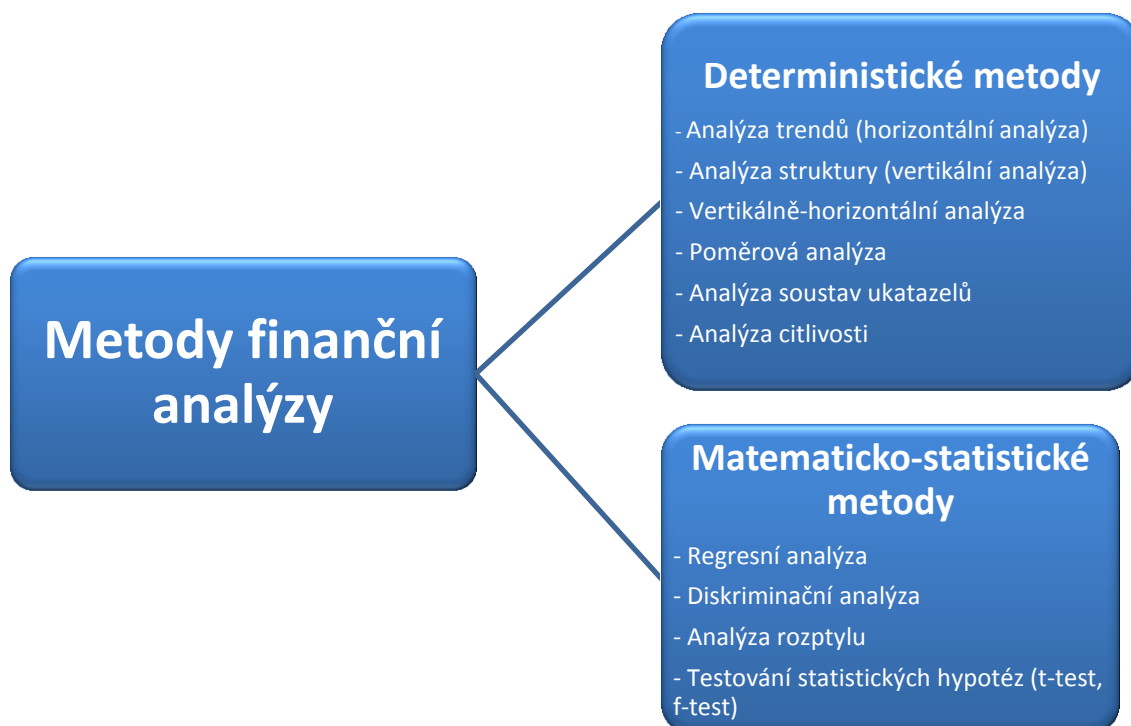
Často se také analýza třídí v závislosti na časové dimenzi na **ex post** (založena na retrospektivních datech) – je vytvářena na podkladech z minulosti a analýza **ex ante**, která je založena na pohledu do budoucna, tedy určitém předpokladu budoucna. Plusem je že analýza ex ante poukazuje na směry, ke kterým bude organizace v blízké budoucnosti směřovat a může upozornit na některé hrozby, které mohou nastat.<sup>54</sup> Odborná literatura člení metody finanční analýzy různě, pro účely diplomové práce se bude vycházet z členění metod paní profesorky Dluhošové, viz obr. č. 4.1.

---

<sup>53</sup> DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2010.

<sup>54</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2011.

**Obr. č. 4.1:** *Metody finanční analýzy*



**Zdroj:** *Dluhošová (2010, s. 73)*

**Metody deterministické** se využívají pro analýzu komplexního vývoje organizace, pro rozbor struktury, pro analýzu odchylek apod. Kdežto metody matematicko - statistické jsou založeny na delších časových řadách a přihlíží ke statistické náhodnosti údajů.<sup>55</sup>

**V praxi** jsou aplikovány převážně dvě techniky analýzy, a to analýza **absolutních ukazatelů** a **poměrových ukazatelů** (viz kapitola 4.4). Pro obě techniky jsou stěžejní výše uvedené účetní výkazy, konkrétně rozvaha a VZZ.

Absolutní ukazatele se používají především pro horizontální a vertikální analýzu.

**Horizontální analýza** vyhledává odpovědi na tyto otázky:

- O kolik jednotek se změnila sledována položka v čase?
- O kolik % se změnila sledována jednotka v čase?

Což může být zpracováno meziročně nebo porovnáním dvou po sobě následujících období. Cílem horizontální analýzy je absolutní a relativní vyměření konkrétních veličin a jejich intenzity.

<sup>55</sup> DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2010.

Druhou část absolutních ukazatelů tvoří **vertikální analýza** neboli procentní rozbor komponent. Může se rozebírat jak VZZ tak rozvaha. Vždy se vezme základ 100% např. položka aktiva a ostatní položky se vyjádří ve vztahu k této základně.

#### 4.4 Poměrové ukazatele

Poměrových ukazatelů je mnoho. Na trhu existuje celá řada publikací věnující se právě finanční analýze. Avšak ukazatel se stejným názvem ne vždy vyjadřuje to samé, existují tedy různé modifikace. Poměrové ukazatele pokrývají všechny složky výkonnosti. Uspořádání a konstrukce se liší dle subjektů, pro které jsou tyto analýzy vypracovány. Nejčastěji se lze setkat s těmito skupinami ukazatelů:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele stability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele kapitálového trhu<sup>56</sup>.

U ukazatelů kapitálových trhů je určité omezení z toho důvodu, že každá firma nemá právní formu akciové společnosti. Lépe řečeno nemá akcie volně obchodovatelné na kapitálových trzích.<sup>57</sup> Před vysvětlením poměrových ukazatelů je vhodné charakterizovat kategorie zisku, které se budou často vyskytovat ve vzorcích. Tyto kategorie přiblíží obrázek č. 4.2.

**Obr. 4.2:** Nejvyužívanější kategorie zisku

<b>ZISK</b>
<b>Hospodářský výsledek za účetní období (EAT)</b>
+ daň z příjmů za mimořádnou činnost
+ <u>daň z příjmů za běžnou činnost</u>
<b>= Zisk před zdaněním (EBT)</b>
+ <u>nákladové úroky</u>
<b>= Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)</b>
+ <u>odpisy</u>

**Zdroj:** Kislingerová a kolektiv (2010, s. 69)

<sup>56</sup> Vzhledem k charakteru diplomové práce se těmito ukazateli nebudeme zabývat.

<sup>57</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2010.

Tyto kategorie zisku jsou využívány v analýze poměrových ukazatelů pouze u ukazatelů rentability.

#### 4.4.1 Ukazatele rentability

Často jsou ukazatele rentability charakterizovány jako ukazatele výnosnosti, patří také k nejsledovanější skupině poměrových ukazatelů, neboť oznamují informace o efektu, který byl vyvolán vloženým kapitálem. Ukazatele vyjadřují, kolik korun ze zisku připadne na jednu korunu ve jmenovateli ukazatele. Ukazatelů rentability je mnoho, stěžejní a v praxi nejvíce používané jsou následující.<sup>58</sup>

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{EAT}{aktiva}. \quad (4.2)$$

ROA bývá považován za klíčový ukazatel rentability, neboť poměřuje zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou tyto aktiva financovány.

$$\text{Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)} = \frac{EBIT}{vlastní kapitál + dlouhodobé závazky}. \quad (4.3)$$

Do tohoto ukazatele vstupují dlouhodobé dluhy, ke kterým mohou patřit emitované dluhopisy, dlouhodobé bankovní úvěry a také vlastní kapitál. Efektivnost hospodaření organizace vyjadřuje právě ROCE, bez ohledu na to z jakých zdrojů kapitál pochází.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{EAT}{vlastní kapitál}. \quad (4.4)$$

Společnostmi nejvíce sledovaným ukazatelem v oblasti rentability je rentabilita vlastního kapitálu. Na ROE soustřeďují pozornost akcionáři, společníci, ale také investoři. Tento ukazatel formuluje výnosnost vlastních zdrojů, ale také jejich zhodnocení (v čistém zisku).

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{EAT}{tržby}. \quad (4.5)$$

---

<sup>58</sup> BRIGHAM, E. R., EHRHARDT, M. C. *Financial Management. Theory and Practice*. 2011.



Rentabilita tržeb je vhodná zejména pro mezipodnikové srovnání a pro srovnání v čase. Tento všedně sledovaný ukazatel vypovídá o úrovni řízení firmy. Čím vyšší je tento ukazatel, tím lepší a schopnější management je ve firmě.<sup>59</sup>

#### 4.4.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity se často používají pro zjištění, zda subjekt je schopen splácet své závazky. Proto jsou tyto ukazatele používány úvěrovými analytiky a bankéři i jinými subjekty po celém světě. Mezi likvidní aktiva se řadí mnoho instrumentů, které je možno rychle a poměrně levně přeměnit na hotovost. Společnosti vlastní aktiva s různou likviditou, mezi nejméně likvidní prostředky se řadí nemovitosti a mezi nejvíce likvidní hotovostní peníze či peníze na běžných účtech. Problémem je, že některá aktiva se jako likvidní pouze tváří a rychle tuto likviditu v čase ztrácí (viz rok 2007 krize nestandardních hypoték). Vysoká likvidita však není vždy pozitivní známkou. Řada firem si nechává přebytečnou hotovost na svých účtech a neumožní tak svým zákazníkům opožděné placení.

Likviditu III. stupně lze vypočítat pomocí vzorce:

$$\text{celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkové závazky}}. \quad (4.6)$$

Doporučená hodnota ukazatele pohotové likvidity se uvádí mezi 1,5 – 2,5 bodu. Celková likvidita někdy nazývána jako běžná likvidita, vyjadřuje kolika korunami z celkových oběžných aktiv (dále jen OA) je pokryta jedna koruna krátkodobých závazků. Řečeno jinými slovy, kolikrát je organizace schopna uspokojit své věřitele, pokud by svá OA přeměnila na hotovostní peníze.

Likviditu II: stupně lze vyjádřit pomocí vzorce:

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (4.7)$$

Doporučený výsledek tohoto ukazatele je 1 - 1,5 bodu. Od běžné likvidity se liší pohotová likvidita tím, že je zde vzorec očištěn o zásoby, které samy o sobě nejsou moc likvidní položkou. Jiná prezentace vyjadřuje kolika korunami podnikových pohledávek a hotovosti je pokryta jedna koruna podnikových krátkodobých závazků.

---

<sup>59</sup> DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2010.

Vzorec pro likviditu I. stupně je následující:

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (4.8)$$

Doporučená hodnota je mezi 0,2 – 0,5 bodu. Jde o nejpřísnější likvidní ukazatel charakterizující schopnost organizace své závazky hradit neprodleně (v co nejkratším čase).<sup>60</sup>

Tyto ukazatele jsou často doplňovány ukazateli vyjadřující strukturu oběžných aktiv:

$$\text{podíl pohledávek na OA} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{OA}}, \quad (4.9)$$

$$\text{podíl zásob na OA} = \frac{\text{zásoby}}{\text{OA}}. \quad (4.10)$$

$$\text{podíl krátkodobého finančního majetku na OA} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{OA}} \quad (4.11)$$

Podíl pohledávek na OA má odlišný vývoj v závislosti na pravidelnosti plateb společnosti. U pohledávek ve lhůtě splatnosti je vývoj tohoto ukazatele rostoucí. V případě nedobytných pohledávek je potřebné, aby tento ukazatel klesal. Co se týče podílu zásob a krátkodobého finančního majetku (dále jen KFM) na OA, je to individuální dle charakteru firmy a její potřebě zásob.

#### 4.4.3 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Tyto ukazatele sledují relace mezi vlastními a cizími zdroji v organizaci. Vysoké cizí zdroje v podnicích, respektive vysoká zadluženost nemusí nezbytně znamenat negativní úkaz. Příkladem může být to, že rentabilita vlastního kapitálu je pozitivně ovlivněna právě majetkových koeficientem (viz vzorec č. 4.17). Na tuto skupinu ukazatelů mají stěžejní vliv čtyři činitele, kterými jsou daně, riziko, typ aktiva a v neposlední řadě finanční volnost organizace.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}. \quad (4.12)$$

---

<sup>60</sup> BREALEY, R. A., S. C. MYERS and F. ALLEN. *Principles of corporate finance*. 2014.

Ukazatel určuje do jaké míry je společnost schopna krýt svůj majetek vlastními zdroji a jak vysoká je její samostatnost. Je žádoucí, aby se tento ukazatel v čase zvyšoval. Zvyšování ukazatele upevňuje finanční stabilitu organizace.

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}}. \quad (4.13)$$

Zde je poměřován vlastní a cizí dlouhodobý kapitál ke stálým aktivům. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 100 % (stálá aktiva jsou při 100 % ukazatele plně kryta dlouhodobým kapitálem). Opět jako u předchozího ukazatele (4.12) čím větší hodnota ukazatele, tím lepší finanční stabilita společnosti. Následující tři ukazatele jsou často doplňkem k výše uvedeným ukazatelům:

$$\text{Podíl stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{aktiva}}. \quad (4.14)$$

$$\text{Podíl oběžných aktiv} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{aktiva}}. \quad (4.15)$$

$$\text{Podíl zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{aktiva}}. \quad (4.16)$$

Poměr mezi stálými a oběžnými aktivy je rozmanitý, v návaznosti na odvětví, ve kterém organizace figuruje a také na míře automatizace a mechanizace výroby. Firma příznivěji reaguje na měnící se podmínky na trhu, v případě když má vyšší podíl oběžných aktiv než stálých aktiv.

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (4.17)$$

Majetkový koeficient (též finanční páka) vyhledává optimální zadluženost. Přesněji řečeno výsledná hodnota charakterizuje, kolik korun majetku firmy připadá na jednu korunu vlastního kapitálu.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}}. \quad (4.18)$$

Tento ukazatel zachycuje podíl celkových dluhů organizace k jejich celkovým aktivům. Tento ukazatel je vhodný pro průzkum věřitelů (např. komerčních bank) neboť čím vyšší je ukazatel, tím je vyšší riziko věřitelů. Tento ukazatel se dá rozdělit na dlouhodobou a běžnou zadluženost, viz vzorce č. 4.19 a 4.20.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlhodobý cizí kapitál}}{\text{aktiva}}. \quad (4.19)$$

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{aktiva}}. \quad (4.20)$$

Ukazatele dlouhodobé a běžné zadluženosti jsou určitou analogií k ukazateli celkové zadluženosti.

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (4.21)$$

U tohoto ukazatele je důležitý postoj vlastníků a vedení společnosti k riziku a neméně důležitá je aktuální životní fáze společnosti. Od těchto skutečností se odvozuje přiměřená zadluženost konkrétních společností. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat mezi 80 % – 120 % u stabilních společností.<sup>61</sup>

#### 4.4.4 Ukazatele aktivity

*„Měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potencionálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohl získat.“<sup>62</sup>* V této skupině se obvykle nachází dva druhy ukazatelů. Těmi jsou doba obratu a obratovost.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}. \quad (4.22)$$

<sup>61</sup> DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2010.

<sup>62</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2011, s. 60.

Obrátka celkových aktiv neboli počet obrátů, vyjadřuje kolikrát, určitá část podnikového majetku projde každým stádiem koloběhu (tj. kolikrát se přemění na hotové peníze za určité období).

Dalšími ukazateli aktivity jsou doby obratu (ukazatel ve dnech).

$$Doba\ obratu\ aktiv = \frac{celková\ aktiva \cdot 360}{tržby}. \quad (4.23)$$

Vyjadřuje, za jakou dobu dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k podnikovým tržbám. Ukazatel doby obratu aktiv je pro firmu vhodný co nejkratší.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky \cdot 360}{tržby}. \quad (4.24)$$

Tento ukazatel vypovídá o průměrné době splatnosti faktur. Ideální je nulová hodnota doby obratu pohledávek.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky \cdot 360}{tržby}. \quad (4.25)$$

Platební kázeň společností vůči svým dodavatelům jde zjistit pomocí ukazatele doby obratu závazků. Žádoucí je tento ukazatel udržet na stabilní úrovni a současně by měl tento ukazatel dosahovat přinejmenším hodnoty doby obratu pohledávek.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> JANOK, Michal a kol. *Ukazovatele finančnej analýzy podniku*. 2000.

## 5 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ PROFESIONÁLNÍCH DIVADEL V ČR

Aplikační část diplomové práce bude zaměřena na rozbor dlouhodobého majetku a posouzení finanční situace profesionálních divadel, konkrétně rentability, finanční stability a zadluženosti, likvidity a aktivity. Často je analýza aplikována na jeden podnik. Proto jde jednoduše udělat analýza absolutních ukazatelů, avšak pro náš vzorek 28 divadel by byla tato aplikace velice rozměrná, až nemožná. Budeme se tedy zabývat poměrovými ukazateli, které jsou v podmínkách České republiky velice oblíbené.

### 5.1 Rozbor dlouhodobého majetku profesionálních divadel

**Dlouhodobý majetek** se obvykle používá déle než rok (výjimkou je dlouhodobý finanční majetek). Dělí se zpravidla do tří skupin na **hmotný, nehmotný a finanční majetek**. Dále se může hmotný majetek dělit na movitý a nemovitý. V průběhu používání se může majetek zhodnocovat (např. technickým zhodnocením u přestavby budovy), ale samozřejmě se dobou používání také opotřebovává. Instituce vlastníci hmotný či nehmotný majetek, si určitou část opotřebení majetku mohou vložit do svých nákladů a tím snížit daňové zatížení. Tyto částky opotřebení musí být vypočteny dle předem zákonem stanovených postupů. Tabulka č. 5.1 zachycuje zprůměrovaný dlouhodobý majetek profesionálních divadel za léta 2011-2015. Hodnoty jsou zvýrazněny klasicky podmíněným formátováním (nízké hodnoty do červena, vysoké hodnoty do zelena).

**Tabulka č. 5.1: Zprůměrovaný dlouhodobý majetek prof. divadel za léta 2011-2015**

Dlouhodobý majetek profesionálních divadel	Nehmotný	Hmotný	Finanční
CED Brno	66	34 265	0
Divadlo ALFA Plzeň	0	53 441	0
Divadlo F. X. Šaldy v Liberci	0	115 965	0
Divadlo J. K. Tyla Plzeň	271	128 966	0
Divadlo Na zábradlí Praha	5	22 304	0
Divadlo Příbram (Antonína Dvořáka)	0	6 874	0
Horácké divadlo Jihlava	0	112 634	0
Jihočeské divadlo České Budějovice	0	150 463	22
Loutkové divadlo Radost Brno	112	90 700	0
Městská divadla pražská	132	86 475	0
Městské divadlo Brno	1 576	505 587	0
Městské divadlo Zlín	75	63 324	0
Moravské divadlo Olomouc	41	239 210	0
Naivní divadlo Liberec	0	21 481	0
Národní divadlo Brno	210	535 096	0
Národní divadlo moravskoslezské Ostrava	461	555 892	0
Národní divadlo Praha	4 641	2 269 561	0
Slezské divadlo Opava	102	193 483	0
Slovácké divadlo Uherské Hradiště	45	2 495	0
Těšínské divadlo Český Těšín	0	39 677	0
Východočeské divadlo Pardubice	22	5 376	0
Západočeské divadlo Cheb	92	30 291	0
Dejvické divadlo o.p.s.	188	4 952	0
Divadlo Drak Hradec Králové	564	26 422	0
Klicperovo divadlo Hradec Králové	130	14 974	0
Severočeské divadlo opery a baletu	22	119 342	0
Městská divadla Kladno	105	4 162	0
Divadlo Šumperk s.r.o.	0	60 245	0

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Cena dlouhodobého nehmotného majetku, který se do této skupiny může zařadit, musí být vyšší než 60 000 Kč. Mezi nejtypičtější příklady dlouhodobého nehmotného majetku patří licence, software či například obchodní značka. Nejvyšším dlouhodobým nehmotným majetkem disponuje ND Praha, a to konkrétně softwarem. Celkem 8 divadel nevlastní žádný dlouhodobý nehmotný majetek, viz tabulka č. 5.1. O čemž by měly v budoucnu přemýšlet, protože například správný software aplikovaný na tyto instituce pomáhá zvyšovat jejich efektivnost.

Proto, aby si instituce mohly majetek zařadit do dlouhodobého hmotného majetku, musí být majetek vyšší než 40 000 Kč. Příkladem dlouhodobého hmotného majetku jsou stavby, dopravní prostředky, trvalé porosty aj. Extrémně vysoké hodnoty dlouhodobého hmotného majetku oproti svým konkurentům vykazuje opět ND v Praze. Největší položku na dlouhodobém nehmotném majetku tvoří stavby (celkem 74 % z celkového dlouhodobého majetku). Vysokou cenu na této položce tvoří zejména historická budova Národního divadla. Celkem 13 % na položce dlouhodobého hmotného majetku ND tvoří pozemky, samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Pouze 1 % na položce tvoří kulturní předměty divadla.

Dlouhodobý finanční majetek je značně odlišný od předchozích dvou typů. Jak již bylo řečeno, neodepisuje se a není pro něj stanovena minimální hodnota. Z tabulky č. 5.1 je patrné, že dlouhodobý finanční majetek vykazuje pouze jedno divadlo z celého zkoumaného vzorku, a to Jihočeské divadlo České Budějovice. Jihočeské divadlo je vlastníkem dlouhodobého termínovaného vkladu. Ostatní divadla tímto majetkem nedisponují.

## **5.2 Analýza poměrových ukazatelů pro subjekty v APD**

V této kapitole bude provedena analýza jednotlivých poměrových ukazatelů za časovou řadu od roku 2011 do roku 2015. Tato pětiletá časová řada je pro potřeby srovnání tak velkého vzorku zprůměrovaná, a to pro lepší vypovídací schopnost u všech ukazatelů. Výpočet těchto ukazatelů je vysvětlen v kapitole č. 4 této diplomové práce. Výpočty jsou provedeny na základě dat, které se nachází v přílohách diplomové práce.

### **5.2.1 Analýza rentability**

Rentabilita je synonymem výnosnosti (ziskovosti). Vyjadřuje schopnost organizace dosahovat zisku na základě investovaných prostředků. Tyto ukazatele se vypočtou jako poměr konkrétního zisku (EBIT, EAT) k vynaloženým prostředkům. Většina organizací má omezené prostředky na své činnosti, proto je třeba se správně rozhodovat, a to zejména v dlouhodobém horizontu. Ukazatele rentability se nejčastěji zachycují v procentním vyjádření. Ukazatele rentability budou aplikovány na vzorek profesionálních divadel. Z celkového počtu 28 divadel je aplikována rentabilita aktiv (ROA), rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS) na 27 divadelních subjektů. Městská divadla Kladna s. r. o. opět jako v předchozí kapitole č. 4, nevykazují vhodné údaje pro výpočet, proto budou pro účely ukazatelů rentability z tohoto vzorku odebrány. Ukazatele rentability jsou zprůměrovány za léta 2011 - 2015 v následující tabulce



číslo 5.2 níže. Tabulka zachycuje u každého ukazatele pět nejlepších divadel pro konkrétní ukazatel (zelené zvýraznění) a pět divadel, které dopadly nejhůře ze zkoumaného vzorku profesionálních divadel (žluté zvýraznění). Ukazatele rentability nemají přesně stanoveny doporučené výsledky, jako například následující ukazatele likvidity. Avšak čím vyšší jsou tyto ukazatele, tím je podnik takzvaně „ziskovější“ z pohledu finanční analýzy. Trend, kterým by se organizace měly ubírat je u všech ukazatelů rentability rostoucí. V tabulce č. 5.2 jsou také zachyceny vykazované trendy ukazatelů u jednotlivých divadel ve sledovaném období od roku 2011 do roku 2015 (↑ - rostoucí trend, ↓ - klesající trend, → - kolísavý trend).

**Tabulka č. 5.2:** *Zprůměrované ukazatele rentability prof. divadel za léta 2011 – 2015 v %*

RENTABILITA	ROA	ROCE	ROE	ROS
CED Brno	0,37↓	0,54↓	0,42↓	1,62↓
Divadlo ALFA Plzeň	1,12→	1,17→	1,17→	11,13→
Divadlo F. X. Šaldy v Liberci	0,03↓	0,04↓	0,04↓	0,26↓
Divadlo J. K. Tyla Plzeň	3,47↑	4,28↑	4,28↑	16,42↑
Divadlo Na zábradlí Praha	0,37↓	0,42↓	0,42↓	1,54↓
Divadlo Příbram (Antonína Dvořáka)	-1,16→	-1,59↓	-1,63→	-0,46→
Horácké divadlo Jihlava	0,19↑	0,20↑	0,17↑	2,15↑
Jihočeské divadlo České Budějovice	-0,66→	-0,71→	-0,74→	-2,66→
Loutkové divadlo Radost Brno	0,11→	0,11→	0,10→	1,60→
Městská divadla pražská	1,13↑	1,46↑	1,33→	1,13↑
Městské divadlo Brno	0,03→	0,03↓	0,03↓	0,18→
Městské divadlo Zlín	0,90→	1,17→	1,05→	4,45→
Moravské divadlo Olomouc	1,36→	1,49→	1,43→	18,33→
Naivní divadlo Liberec	0,47↑	0,52↑	0,49↑	2,90↑
Národní divadlo Brno	-0,51↓	-0,53↓	-0,54→	-4,30→
Národní divadlo moravskoslezské Ostrava	0,38→	0,42↑	0,39↑	5,43↑
Národní divadlo Praha	0,40→	0,63→	0,45→	3,11→
Slezské divadlo Opava	0,36→	0,37→	0,37→	8,56→
Slovácké divadlo Uherské Hradiště	1,57→	5,19↓	5,18↓	1,62→
Těšínské divadlo Český Těšín	0,00→	0,01↓	0,00→	0,00→
Východočeské divadlo Pardubice	0,76→	2,49→	2,42→	0,70→
Západočeské divadlo Cheb	0,08→	0,09→	0,09→	0,38→
Dejvické divadlo o.p.s.	0,08↓	0,43↓	0,43↓	0,22↓
Divadlo Drak Hradec Králové	2,78→	3,58→	3,10→	12,78→
Klicperovo divadlo Hradec Králové	0,62→	1,08→	1,08↑	0,73↑
Severočeské divadlo opery a baletu	-20,74↓	-21,76↓	-21,76↓	x
Divadlo Šumperk s.r.o.	-0,23→	-0,24→	-0,25→	-0,87→

**Zdroj:** *Vlastní zpracování*

Rostoucí trend všech ukazatelů rentability za sledované období vykazuje Divadlo J. K. Tyla v Plzni, Horácké divadlo Jihlava a Naivní divadlo Liberec. U těchto divadel je předpoklad efektivního budoucího vývoje z pohledu ziskovosti. V tabulce je však zachyceno také mnoho záporných hodnot ukazatelů rentability. Může za to především záporný výsledek hospodaření, který organizace vykazovaly. Organizace tedy vykazovaly ztrátu, která není již tak příznivá. Obvykle je nezbytné ji pokrýt vlastními nebo cizími zdroji financování. Pokud je ztráta dlouhodobá, může společnost přivést až ke krachu. Zde se však jedná o divadla a je ve veřejném zájmu jejich funkčnost a stálý i budoucí provoz, který rozvíjí kulturní identitu společnosti.

**Rentabilita aktiv (ROA)** je stěžejní ukazatel, který dává do poměru zisk s veškerými aktivy společnosti. Výpočet je proveden dle vzorce číslo 4.2. Záporný vývoj vykazuje 5 profesionálních divadelních subjektů (Severočeské divadlo opery a baletu, Divadlo Příbram-Antonína Dvořáka, Jihočeské divadlo České Budějovice, Národní divadlo Brno, Divadlo Šumperk). Zbýlý vzorek divadel má rentabilitu kladnou. Nejlepší rentabilitu aktiv vykazuje Divadlo J. K. Tyla v Plzni, zejména díky výkazové rentabilitě aktiv ve výši téměř 8 % v roce 2014 (viz příloha č. 15). Což znamená, že na 1 Kč aktiv připadalo 0,08 Kč čistého zisku po zdanění. V roce 2015 u Divadla J. K. Tyla byl zachycen opět pokles v tomto ukazateli, a to zejména díky snižujícímu se výsledku hospodaření po zdanění o 67,62 %, avšak v předchozích sledovaných letech lze vidět, že tato organizace splňuje rostoucí trend ukazatele, kterým by se měla dle doporučení ubírat. Vedle Divadla J. K. Tyla na tom bylo velice dobře Divadlo Drak v Hradci Králové, Slovácké divadlo v Uherském Hradišti, Moravské divadlo Olomouc a Městská divadla Pražská. Všechny tyto divadla vykazují rentabilitu aktiv nad 1 %. Nad 2 % vykazuje ROA pouze Divadlo J. K. Tyla a Divadlo Drak.

Dalším ukazatelem rentability je **rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)**. ROCE vyjadřuje, jakého objemu provozního hospodářského výsledku před zdaněním organizace dosáhla jednou korunou vloženého kapitálu. Výpočet je proveden dle vzorce číslo 4.3. Negativní vývoj byl zaznamenán opět u stejných 5 divadel asociace jako u předchozího ukazatele ROA. Slovácké divadlo v Uherském Hradišti je nejúspěšnější z tohoto vzorku divadel v ukazateli rentability dlouhodobých zdrojů. Průměrně vykazuje ROCE za léta 2011 - 2015 celkem 5,19 %. Toto divadlo však také zaznamenalo krizi v roce 2013, kdy dosahovalo ve všech ukazatelích rentability záporné hodnoty. V případě rentability dlouhodobých zdrojů vykazovalo divadlo v roce 2013 zhruba 5,3 %. V ostatních letech

to však ROCE dohnala, např. v roce 2014 již byla vykázána ve výši 9,14 %. Rentabilitu dlouhodobých zdrojů nad 1 % vykazuje celkem 9 divadel. Nad 2 % je ROCE vykázána u zmiňovaného Slováckého divadla, Divadla J. K. Tyla v Plzni, Divadla Drak v Hradci Králové a Východočeského divadla Pardubice.

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** vyjadřuje kolik korun čistého zisku, připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Reálně poměřuje čistý zisk s vlastním kapitálem, který v sobě zahrnuje jmění účetní jednotky, fondy účetní jednotky aj. Pro výpočet ROE byl využit vzorec č. 4.4. Zápornou rentabilitu vlastního kapitálu vykazuje stejný vzorek divadel jako u předchozí rentability aktiv a rentability dlouhodobých zdrojů. Nejlépe ze sledovaného vzorku dopadlo při výpočtu rentability vlastního kapitálu opět Slovácké divadlo v Uherském Hradišti. Průměr ROE byl 5,18 % za období od roku 2011 do roku 2015. ROE nad 1 %, vykazuje 9 divadel z celkového počtu 27 divadel. Slovácké divadlo v Uherském Hradišti, Divadlo J. K. Tyla v Plzni, Divadlo Drak v Hradci Králové a Východočeské divadlo Pardubice vykazují ROE nad 2 %.

Hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu by měla být vyšší než je hodnota rentability aktiv. Když vezmeme opět v úvahu zprůměrované hodnoty, pak toto pravidlo bylo porušeno celkem u 8 divadel. Kdyby byla organizace financována výlučně z vlastních zdrojů, hodnota ROA by se rovnala hodnotě ROE. V případě financování podniku s využitím cizího i vlastního kapitálu je ukazatel ROE větší než ROA, ale podstatné je, aby jeho dynamika byla vyšší než ROE. Pouze v takovém případě by použití cizího kapitálu bylo pro organizaci užitečné. V případě 8 divadel, které nesplňují podmínku, kdy  $ROE > ROA$  je důvodem nízká hodnota provozního výsledku hospodaření.

Nízké hodnoty **ukazatele rentability tržeb (ROS)** značí špatné řízení společnosti. Tento ukazatel vyjadřuje schopnost organizace dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Rentabilita tržeb je u divadel napojena na výši ceny vstupného. Pro výpočet tohoto ukazatele byl použit vzorec č. 4.5. Severočeské divadlo opery a baletu nevykazovalo vhodné údaje k výpočtu tohoto ukazatele, tudíž je v tabulce zachycena hodnota x. Záporné hodnoty ROS vykazují 4 divadla (Národní divadlo Brno, Jihočeské divadlo České Budějovice, Divadlo Šumperk a Divadlo Příbram). Nejlépe z pohledu ROS dopadlo Moravské divadlo Olomouc. Průměr ROS byl 18,33 % za sledované období. Nejvyšší rentabilitu tržeb Moravské divadlo zaznamenalo v roce 2012, ve výši 25 %. Vrcholové hodnoty tržeb dosáhla organizace v roce 2015, ale nárůst tržeb byl zaznamenán již od roku 2014. Naopak nejnižší tržby Moravské divadlo vykazuje v roce 2010, což je spojeno s nižší návštěvností divadla a nižšími dotacemi

z rozpočtu územních samosprávných celků než v dalších letech. Celkem 15 divadel vykazuje rentabilitu tržeb nad 1 %. Nad 2 % je ROS vykazována u 10 divadel a nad 10 % je vykazována u 4 divadel (Moravské divadlo Olomouc, Divadlo J. K. Tyla, Divadlo Drak a Divadlo ALFA v Plzni).

### **5.2.2 Analýza likvidity**

Ukazatele likvidity zkoumají, jak jsou organizace schopny dostát svým závazkům, a to zejména krátkodobým. Jinými slovy, zda organizace nemají či nebudou mít v budoucnu problémy se splácením svých závazků. Celková, běžná a okamžitá likvidita vyjadřuje poměr mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Vypočtené ukazatele likvidity, tedy jejich průměry za jednotlivé organizace zachycuje tabulka číslo 5.3. Organizace, které splňují obecná doporučení velikosti jednotlivých ukazatelů likvidity, jsou v tabulce zvýrazněny zeleně. Dále organizace, které vykazují vyšší výsledky, než jsou doporučené výsledky těchto ukazatelů, jsou podbarveny žlutě a organizace, které vykazují nižší, než doporučené výsledky jsou podbarveny modře.

**Tabulka č. 5.3:** Zprůměrované ukazatele likvidity profesionálních divadel za léta 2011 - 2015

LIKVIDITA	Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita
CED Brno	1,66	1,58	1,31
Divadlo ALFA Plzeň	2,23	1,81	1,59
Divadlo F. X. Šaldy v Liberci	1,10	0,96	0,25
Divadlo J. K. Tyla Plzeň	1,67	1,48	1,35
Divadlo Na zábradlí Praha	2,24	2,17	1,92
Divadlo Příbram (Antonína Dvořáka)	1,40	1,25	0,84
Horácké divadlo Jihlava	1,59	1,54	1,41
Jihočeské divadlo České Budějovice	0,95	0,82	0,64
Loutkové divadlo Radost Brno	3,03	2,82	2,53
Městská divadla pražská	1,57	1,53	1,14
Městské divadlo Brno	0,71	0,61	0,07
Městské divadlo Zlín	1,46	1,24	0,88
Moravské divadlo Olomouc	1,95	1,88	1,71
Naivní divadlo Liberec	5,51	5,18	4,97
Národní divadlo Brno	1,16	0,97	0,73
Národní divadlo moravskoslezské Ostrava	0,99	0,81	0,46
Národní divadlo Praha	0,90	0,67	0,50
Slezské divadlo Opava	1,24	1,23	1,12
Slovácké divadlo Uherské Hradiště	1,15	1,12	1,05
Těšínské divadlo Český Těšín	2,17	2,14	1,94
Východočeské divadlo Pardubice	1,18	1,11	0,89
Západočeské divadlo Cheb	2,03	1,92	1,46
Dejvické divadlo o.p.s.	1,40	1,40	1,34
Divadlo Drak Hradec Králové	6,31	6,09	5,54
Klicperovo divadlo Hradec Králové	1,97	1,82	1,32
Severočeské divadlo opery a baletu	16,62	16,54	2,42
Městská divadla Kladna	6,61	6,55	5,94
Divadlo Šumperk s.r.o.	2,52	2,48	1,51

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Běžná likvidita** je vypočtena pomocí vzorec číslo 4.6. Vyjadřuje, kolikrát je společnost schopná uspokojit všechny své věřitele v případě, kdy by proměnila všechna oběžná aktiva na hotové peníze. Doporučené hodnoty se uvádějí pro tento ukazatel od 1,5 – 2,5. Toto doporučení pro řízení pracovního kapitálu splnilo celkem 10 divadel a funguje zde takzvaná umírněná strategie. Celkem 12 divadel vykazuje běžnou likviditu menší než je doporučená velikost tohoto ukazatele (modré zvýraznění). Tyto organizace uplatňují agresivní způsob řízení společnosti. Naopak 6 divadel působících v asociaci uplatňuje

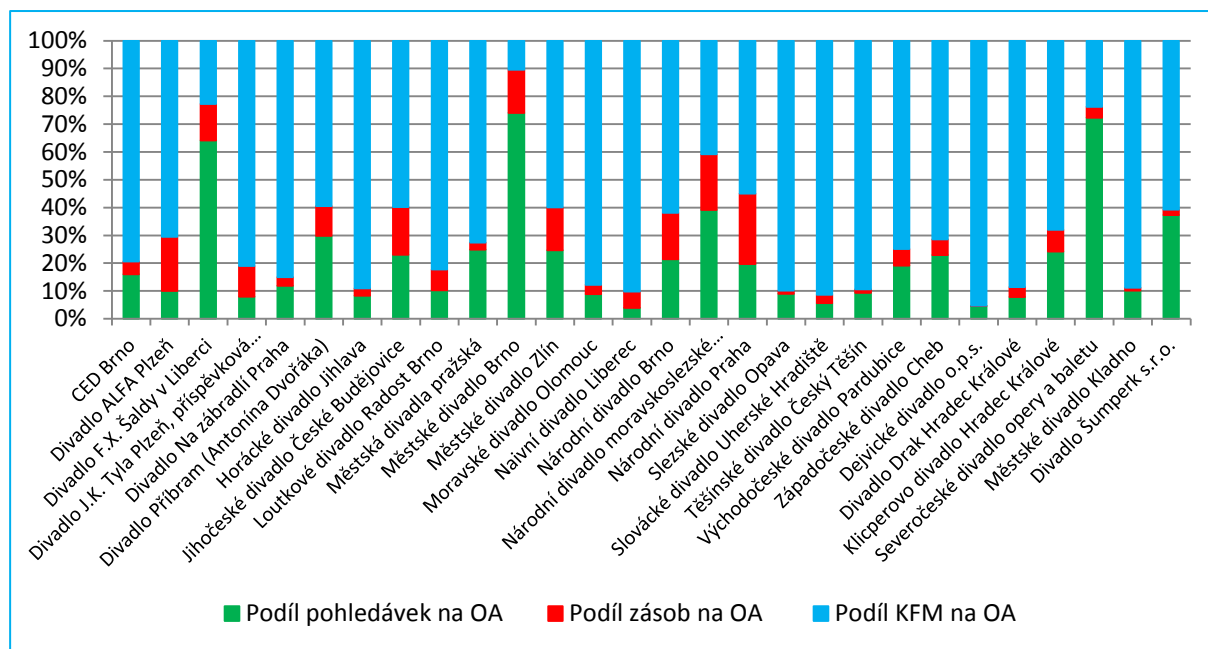
konzervativní strategii a jejich běžná likvidita je vyšší než 2,5 bodu (žluté zvýraznění). Je obvykle na managementu podniku, kterou strategií zvolí. Nejvíce divadel směřuje spíše k agresivní strategii řízení pracovního kapitálu. Tudíž z krátkodobých zdrojů financuje i část trvale vázaných oběžných aktiv. Takto managementem řízená organizace uplatňuje řešení relativně levné, avšak více rizikové. Zde platí klasický vztah riziko versus výnos. Při vyšší rizikovosti řízení by měl organizaci přijít vyšší výnos a naopak při méně rizikovém řízení nižší výnos. Tuto skutečnost management divadel často ani neřeší a spoléhá na podporu, která přijde od zřizovatelů či jiných subjektů podporující kulturu v místě působení organizace. Nedostatek tohoto ukazatele je spatřován ve skutečnosti, že ne všechna oběžná aktiva, se kterými tento vzorec počítá, se budou schopna přeměnit na hotovost v krátkém čase.

Druhým stupněm likvidity a nedostatky ukazatele běžné likvidity odstraňuje **ukazatel pohotové likvidity**, který je vypočten dle vzorce č. 4.7. Tento ukazatel bere v úvahu pouze pohotové prostředky, jako jsou hotovostní peníze, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry a jiné. Doporučená hodnota se uvádí mezi 1 – 1,5 bodu, to splňuje 7 divadel. Celkem 6 divadel má ukazatel pohotové likvidity nižší než je doporučená hodnota a 15 divadel naopak vyšší než je optimální hodnota. Růst tohoto ukazatele signalizuje vylepšení finanční a platební situace společnosti a obráceně. V případě, kdy organizace dosahuje velikosti 1 (viz tabulka č. 5.2 zelené a žluté zvýraznění) je schopna své závazky krýt bez nutnosti prodeje svých zásob. Větší pohotovou likviditu než je 1, má celkem 22 divadel. Vysoké hodnoty pohotové likvidity značí vysoký podíl hotovosti na oběžných aktivech, což přináší minimální úrok. Tedy nadměrná výše hotovosti, může negativně ovlivnit celkovou výkonnost organizace.

Zejména z krátkodobého pohledu je likvidita prvního stupně, tedy takzvaná **okamžitá likvidita** stěžejní. Tato likvidita je vypočtena dle vzorce č. 4.8. Tento ukazatel může být poměrně nestabilní v čase, takže spíše dokresluje likviditu podniku vypočtenou dle vzorce 4.6 a 4.7. Doporučenou velikost ukazatele od 0,2 do 0,5 splňují pouze 3 divadla. Jedno divadlo má okamžitou likviditu nižší než doporučenou a celkem 24 zbylých divadel z celého vzorku asociace má vyšší likviditu než 0,5. Těchto 24 divadel disponuje prostředky, které kryjí jejich krátkodobé závazky a organizace tedy nejsou v ohrožení. Pouze Městské divadlo Brno má menší okamžitou likviditu než 0,2. Toto divadlo tedy disponuje nejmenší výší hotovosti, v porovnání s ostatními divadly, za sledované období.

Ukazatele likvidity doplňuje řada dalších ukazatelů (výpočet dle vzorce č. 4.9, 4.10, 4.11), které vyjadřují strukturu oběžných aktiv organizací. Tyto doplňující ukazatele jsou zachyceny na obrázku č. 5.1.

**Obr. č. 5.1:** Zprůměrované ukazatele struktury oběžných aktiv za léta 2011-2015



**Zdroj:** Vlastní zpracování

Z obrázku č. 5.1 je evidentní, že sledovaný vzorek divadel disponuje z pohledu oběžného majetku převážně krátkodobým finančním majetkem. Výjimkou je Severočeské divadlo opery a baletu, Městské divadlo Brno a Divadlo F. X. Šaldy v Liberci. Tyto 3 divadla mají více než 60% **podíl pohledávek** na oběžných aktivech, což je pozitivní pro tyto organizace v případě pravidelného splácení pohledávek. Vysoký podíl zásob na oběžných aktivech, a to 20 % a více, má ND Praha, ND moravskoslezské a Divadlo ALFA v Plzni. Tyto organizace mají velký podíl této nejméně likvidní položky (zásob) na OA, což se moc nedoporučuje. Avšak v případě individuální potřeby organizace je to diskutabilní. Tyto organizace mají společnou určitou formu předzásobování, a to konkrétně materiálem a zbožím na skladě. Díky tomu vykazují vyšší procento oběžných aktiv na celkových aktivech, než konkurenční divadla v asociaci.

### 5.2.3 Analýza finanční stability a zadluženosti

Ukazatele finanční stability a zadluženosti charakterizují strukturu zdrojů financování. Finanční stabilita vyjadřuje vyrovnaný poměr mezi aktivy a pasivy organizace. Mezi ukazatele finanční stability a zadluženosti se řadí velká řada ukazatelů. Většinou je to otázkou literatury a názoru. Diplomová práce bude pracovat se stěžejními ukazateli této problematiky, kterými je podíl vlastního kapitálu na aktivech, ukazatel celkové zadluženosti, stupeň krytí stálých aktiv a ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu. Dále pak doplňujícími ukazateli, které klasifikují strukturu majetku, respektive aktiv organizace. Tyto ukazatele jsou stejně jako předchozí skupiny ukazatelů vyjádřeny průměrem za sledované období 2011 – 2015.

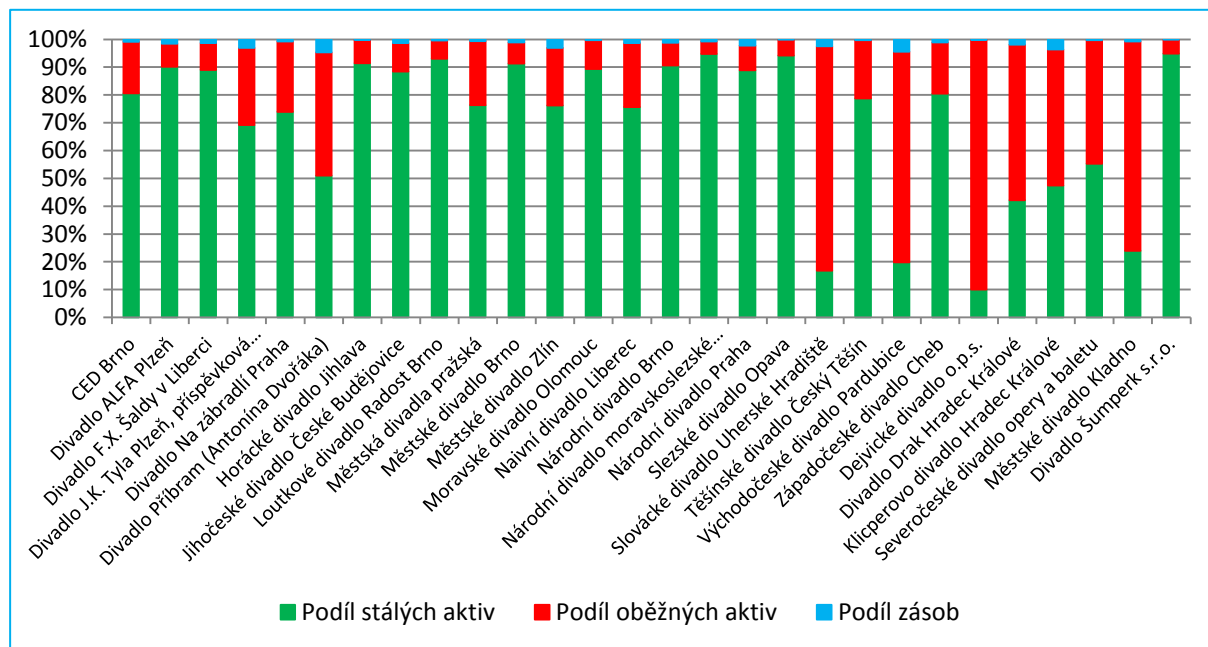
**Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech** chce mít každá organizace co nejvyšší, neboť vyjadřuje určitou organizační samostatnost. Zvyšující se tendence tohoto ukazatele značí upevňování finanční stability a v tomto ohledu lepší perspektivu do budoucna. Otázkou zůstává, kde jsou růstové meze, nad kterými již organizace ztrácí schopnost stability. Neboť při použití pouze vlastního kapitálu by organizace snižovala svou celkovou výnosnost vložených prostředků. Na straně druhé, použití pouze „levnějšího“ cizího kapitálu není možné z pohledu právního. A to tam kde je zakotvena u určitých druhů společností minimální výše vlastního kapitálu. Ukazatel podílu VK na aktivech je vypočten dle vzorce č. 4.12. Nejvyšší podíl VK na aktivech má Loutkové divadlo Radost v Brně, a to ve výši 97,85 %. Loutkové divadlo Radost disponuje pouze 2,15 % cizích zdrojů na celkových organizačních zdrojích. Celkem 7 divadel z celkového počtu divadel asociace má více než 95 % podíl vlastního kapitálu na aktivech. Nejnižších hodnot tohoto ukazatele v asociaci dosahuje Dejvické divadlo, o.p.s. ve výši 18,66 %. Dejvické divadlo využívá převážně cizí kapitál, který je pro něj výhodnější z hlediska započítání úrokových nákladů do daňově uznatelných nákladů (vzniká takzvaný daňový štít). Vedle Dejvického divadla vykazují nižší hodnoty vlastního kapitálu na celkových aktivech organizace také Slovácké divadlo v Uherském Hradišti a Východočeské divadlo Pardubice. Ostatní divadla se pohybují v relaci mezi 50 - 95 %.

Další ukazatel vypočtený dle vzorce č. 4.13 je **stupeň krytí stálých aktiv**. Stála aktiva organizace, kterými jsou dlouhodobý hmotný a dlouhodobý nehmotný majetek, by měla být kryta dlouhodobými zdroji. Stupeň krytí stálých aktiv by měl dosahovat alespoň hodnoty 100 %, tj. všechna stála aktiva jsou kryta dlouhodobými zdroji. Toto doporučení nesplňují 3 divadla, kterými jsou Městské divadlo Brno (96,55 %), Národní divadlo Praha (97,82 %) a Jihočeské divadlo České Budějovice (99,80 %). Finanční stabilita společnosti je často



doplňována ukazateli podílu stálých aktiv, oběžných aktiv a zásob na celkovém majetku organizace, viz obrázek 5.2.

**Obr. č. 5.2:** Zprůměrované doplňující ukazatele k finanční stabilitě za léta 2011-2015

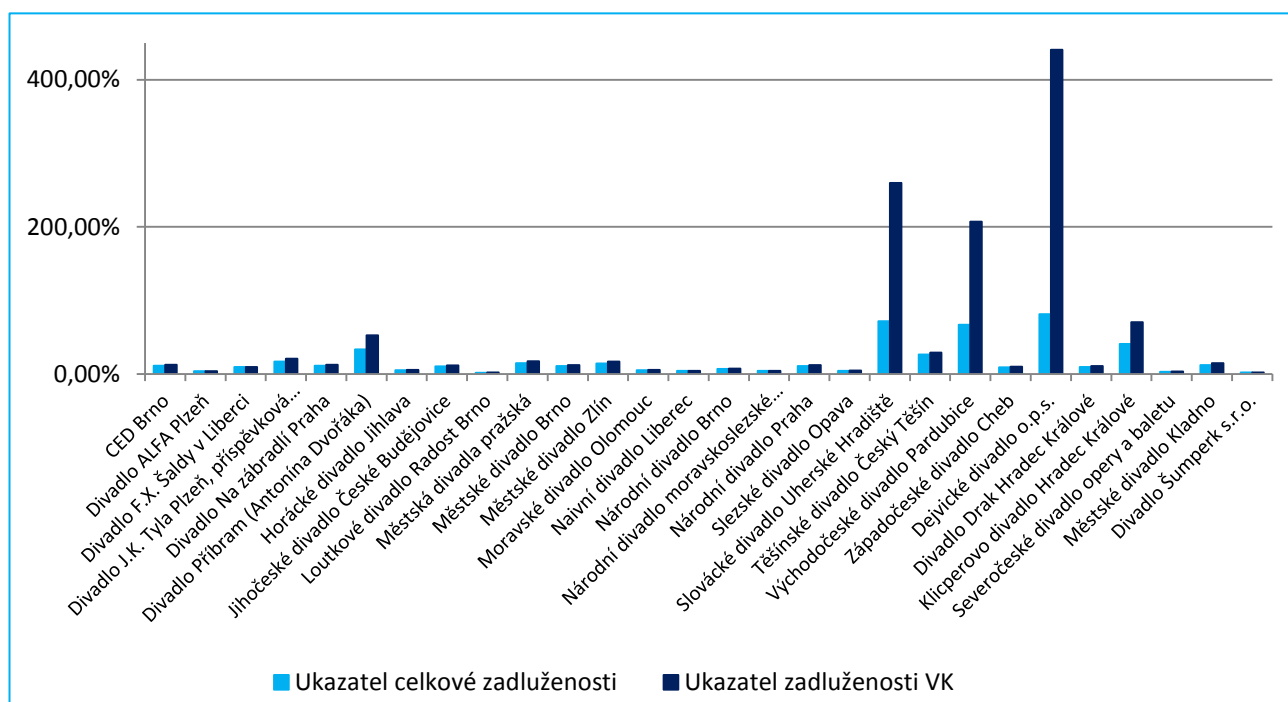


**Zdroj:** Vlastní zpracování

Ukazatele doplňující komplexní pohled na stabilitu společnosti posuzují strukturu majetku společnosti (výpočet dle vztahu č. 4.14, 4.15, 4.16). Z obr. č 5.2 vyplývá, že je u naprosté většiny divadel nepřehlédnutelná převaha stálých aktiv, což vyjadřuje **ukazatel podílu stálých aktiv**. S vysokou výší stálých aktiv společností je spojena skutečnost obvykle vyšších fixních nákladů na činnost organizace. Vysoký podíl tohoto majetku signalizuje nižší adaptabilitu společnosti na výkyvy poptávky na trhu. Nejnižší podíl stálých aktiv (do 20 %) zaznamenává ve sledovaných letech 2011 - 2015 Dejvické divadlo a Slovácké divadlo Uherské Hradiště. Tyto dvě divadla jsou ekonomicky lépe přizpůsobitelná měnícím se podmínkám trhu.

Následující obrázek č. 5.2 znázorňuje zprůměrované **ukazatele zadluženosti** profesionálních divadel, tedy **ukazatel celkové zadluženosti** a **ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu**.

**Obr. č. 5.3:** Zprůměrované ukazatele zadluženosti za léta 2011-2015



**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Ukazatel celkové zadluženosti** sleduje průměrnou zadluženost společností. Celková zadluženost je vypočtena dle vzorce č. 4.18. Zadluženost je běžně negativně vnímána. Skutečností je, že průměrná zadluženost je mnohokrát pro organizaci výhodnější, než zadluženost nulová. Pro věřitele ze zkoumaného vzorku divadel je nejrizikovější Dejvické divadlo (81,34 %), Slovácké divadlo Uherské Hradiště (71,98 %) a Východočeské divadlo Pardubice (67,05 %), neboť vykazují nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele, což je na obrázku jasně viditelné. Podobný vypovídací charakter jako ukazatel celkové zadluženosti má **ukazatel dlouhodobé a běžné zadluženosti** (výpočet dle vzorce č. 4.19 a 4.20). Pouze 4 divadla asociace vykazují dlouhodobou zadluženost (Divadlo Šumperk, Moravské divadlo Olomouc, Naivní divadlo Liberec a Divadlo Alfa Plzeň). Pozitivní je, že dlouhodobá zadluženost u těchto divadel nepřekročila 1 %. Výsledné hodnoty těchto ukazatelů jsou uvedeny v příloze diplomové práce u jednotlivých divadel.

Podobnou hodnotící schopnost průměrné zadluženosti má **majetkový koeficient** (výpočet dle vzorce č. 4.17), často označován jako finanční páka. Majetkový koeficient hledá pro společnost optimální poměr vlastního a cizího kapitálu. Vývoj ukazatele by měl být v čase stabilní. Ve zprůměrovaných letech 2011 - 2015 na 1 Kč vlastního kapitálu organizací

případlo nejvíce 5,40 Kč celkových aktiv (Dejvické divadlo). Naopak nejméně připadalo na 1 Kč vlastního kapitálu 1,02 Kč celkových aktiv (Loutkové divadlo Radost).

Posledním sledovaným ukazatelem zadluženosti je **ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu**, který je vypočten dle vzorce číslo 4.21. Tento ukazatel je závislý na životní fázi, ve které se instituce aktuálně nachází. Doporučeným hodnotám pro stabilní společnosti (80 - 120 %) nevyhovuje ani jedno divadlo asociace. Extrémní zadluženost vlastního kapitálu vykazuje Dejvické divadlo. Dejvické divadlo se snažilo v prvních 3 sledovaných letech (2011 - 2013) snižovat tuto negativní situaci, avšak v roce 2014 opět zaznamenalo navýšení v zadluženosti vlastního kapitálu, neboť bylo donuceno zvýšit své krátkodobé závazky vůči svým dodavatelům i zaměstnancům.

#### 5.2.4 Analýza aktivity

Poslední zkoumanou skupinou finanční analýzy jsou ukazatele aktivity, které zkoumají jednotlivé části majetku organizací, respektive jak společnosti efektivně využívají své zdroje. Níže budou představeny stěžejní výsledky **ukazatele obrátky celkových aktiv, doby obratu aktiv, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků**, které byly vypočteny dle vzorců č. 4.23 - 4.27.

Čím vyšší je **ukazatel obrátky celkových aktiv**, tím je efektivněji v organizaci využíván majetek. Tento ukazatel by měl dosahovat alespoň hodnoty 1. Doporučenou hodnotu splňují pouze 3 divadla (Divadlo Antonína Dvořáka v Příbrami, Slovácké divadlo v Uherském Hradišti a Východočeské divadlo Pardubice). Ostatní divadla mají hodnotu analýzy aktivity nižší než 1, což má globálně dva důvody. Buďto zvýšení aktiv organizace či snížení tržeb. Může nastat situace, kdy tyto dvě skutečnosti nastanou současně. Slezské divadlo v Opavě vykazuje nejnižší obrátku celkových aktiv (0,04). V roce 2011 měla organizace téměř dvakrát větší aktiva než v roce 2010, avšak lze konstatovat, že tržby se v čase zvyšovaly, viz přílohy č. 42 a 43. Druhá nejnižší hodnota tohoto ukazatele byla sledována u Severočeského divadla opery a baletu (0,05). V roce 2011 přešlo toto divadlo z formy příspěvkové organizace na společnost s ručením omezeným. Aktiva tohoto divadla se zvýšila o 28 % a současně klesly tržby o 21 %. V dalších letech po změně formy organizace se situace již ustálila a tržby i ukazatel obrátky celkových aktiv byl vyšší než průměrný.

Druhou skupinou ukazatelů aktivity je doba obratu. Doba obratu vymezuje období, ve kterém se daná položka přemění ve společnosti na peníze. **Doba obratu aktiv** je převrácenou hodnotou k ukazateli obrátky celkových aktiv. U doby obratu aktiv je pro společnosti vhodné,

aby byla doba co nejkratší. Pozitivní vývoj tohoto ukazatele je sledován u Divadla Antonína Dvořáka v Příbrami, Východočeského divadla a Slováckého divadla v Uherském Hradišti. Tato divadla měla dobu obratu celkových podnikových aktiv kratší než 365 dní. Negativní tendence tohoto ukazatele byly naopak sledovány u Slezského divadla v Opavě, Severočeského divadla opery a baletu, Loutkového divadla Radost a ND moravskoslezského v Ostravě, kdy hodnoty tohoto ukazatele vyšly v průměru od 15 – 25 let. Níže uvedené ukazatele jsou doplňkem pro komplexní dokreslení pohledu na aktivitu asociace profesionálních divadel.

**Doba obratu pohledávek** vypovídá o průměrné době splatnosti faktur. Ze vzorku 28 divadel byl tento ukazatel uplatněn pouze na 27 divadel. Bohužel Severočeské divadlo opery a baletu nemá pro potřeby diplomové práce použitelné údaje o svých pohledávkách, takže bylo pro tento ukazatel vypuštěno. Běžná doba splatnosti faktur je cca 30 dní, záleží však na společnosti. Nejlepší dobu obratu pohledávek vykazovalo za sledované období Slovácké divadlo v Uherském Hradišti (16 dní). Naopak nejhorší „platební morálku“ vykazovalo Divadlo F. X. Šaldy (167 dní).

Posledním aplikovaným ukazatelem z oblasti aktivity je **doba obratu závazků**. Vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny závazky organizace. Tento ukazatel by měl být stabilní, zjištěné hodnoty se pohybovaly v intervalu od 33 dní (Divadlo Šumperk) do 625 dní (Těšínské divadlo Český Těšín).

Z výsledků finanční analýzy aplikované na profesionální divadla vyplývá, že **hypotézu č. 2 lze vyvrátit**. Neboť společnosti s ručením omezeným jsou v asociaci zastoupeny 3 subjekty, a to Severočeským divadlem opery a baletu, Městskými divadly Kladna a Divadlem Šumperk. Tato divadla vykazují jedny z nejhorších výsledků poměrových ukazatelů celé asociace. Severočeské divadlo opery a baletu vykazuje jeden z nejmenších počtů představení, tudíž vykazuje i jednu z nejnižších návštěvností a z oblasti rentability dopadlo nejhůře z celého zkoumaného vzorku divadel. Městská divadla Kladna publikují velice málo potřebných informací k hodnocení, avšak z publikovaných informací vyplývají velké nedostatky v oblasti řízení (vedení) společnosti (např. v oblasti likvidity), kde spolu s již zmíněným Severočeským divadlem opery a baletu vykazovala nejhorší výsledky. Divadlo Šumperk vykazuje sice nízkou, ale dlouhodobou zadluženost, což je negativním jevem každé společnosti. V oblasti rentability je na tom také velice špatně. Tento vykázaný jev je velice zajímavý, neboť primárním cílem právě společností s ručením omezeným je obecně zisk. Lze konstatovat, že tyto subjekty v porovnání s příspěvkovými organizacemi

a obecně prospěšnými společnostmi zaostávají. Tato divadla by se měla zaměřit na zavádění změn v organizaci (např. změnu marketingového prvku distribuce a tím nalákat na svá představení širší oblast diváků apod.), a to zejména na změny, které přinesou organizaci pozitivní efekty v oblasti lepšího řízení společnosti i v oblast ziskovosti.

## 6 ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ PROFESIONÁLNÍCH DIVADEL V ČR

Poslední kapitola diplomové práce bude zaměřena na zhodnocení divadel, která nejlépe dopadla z pohledu finanční analýzy, která byla provedena v páté kapitole této práce. Dále se zde seznámíme se soběstačností profesionálních divadel. Bude provedeno subjektivní hodnocení divadel z pozice autora diplomové práce z několika hledisek. Závěr této kapitoly se věnuje SWOT analýze pro celý divadelní vzorek.

### 6.1 Zhodnocení situace profesionálních divadel z komplexního pohledu FA

V této podkapitole budou shrnuty výsledky páté kapitoly, kde byla provedena finanční analýza profesionálních divadel v asociaci. Nejlepší výsledky **rentability** byly vykázány u Divadla J. K. Tyla, Divadla Drak a Slováckého divadla. Nejhorší výsledky byly zaznamenány u Severočeského divadla opery a baletu, Divadla Antonína Dvořáka a Jihočeského divadla.

Nejvíce **likvidní** se dle výsledků jeví Městské divadlo Brno, ND Brno a Divadlo F. X. Šaldy. Nejméně likvidní je Severočeské divadlo opery a baletu, Městská divadla Kladno a Divadlo Drak.

Ze souboru ukazatelů **stability a zadluženosti** dopadlo dle dosažených výsledků nejlépe Loutkové divadlo Radost, Divadlo Šumperk a Severočeské divadlo opery a baletu. Nejméně stabilní se jeví Dejvické divadlo, Slovácké divadlo a Východočeské divadlo.

Z pohledu ukazatelů **aktivity** je na tom nejlépe Divadlo Antonína Dvořáka v Příbrami, Východočeské divadlo a Slovácké divadlo. Nejhůře ND Ostrava, Slezské divadlo a opět Severočeské divadlo opery a baletu.

Zjištěné hodnoty se liší od analýz prováděných například na výrobní podniky, takže nekorespondují se standardními hodnotami ukazatelů. Divadla „vyrábí“ kulturní prožitek, nikoliv výrobky. Avšak pro porovnání většího vzorku stejně zaměřených organizací jsou tyto uplatněné metody aplikovatelné a značně vypovídající.

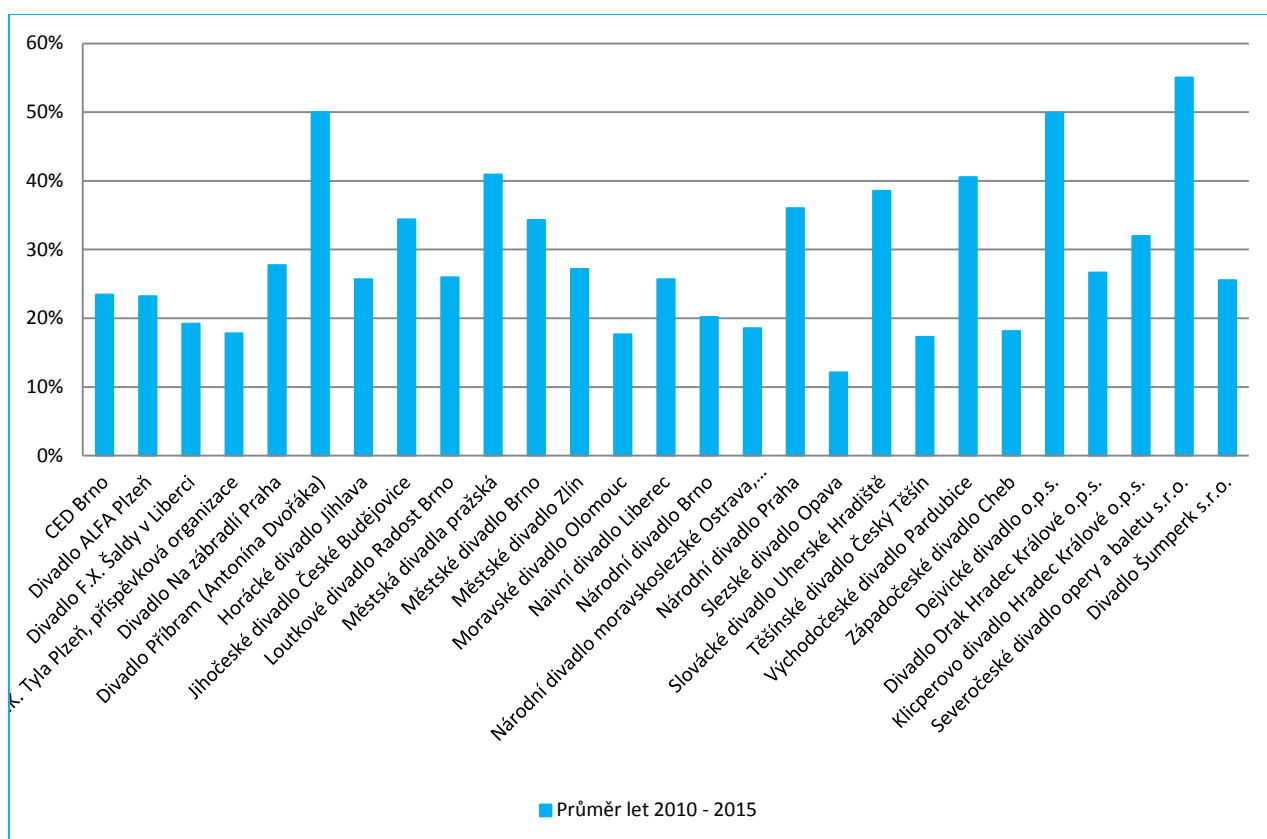
## 6.2 Soběstačnost profesionálních divadel

Míru soběstačnosti organizace lze znázornit pomocí následujícího vztahu (%):

$$\text{Míra soběstačnosti} = \frac{\text{vlastní rozpočtové příjmy}^{64}}{\text{celkové příjmy}} \quad (6.1)$$

Vlastní rozpočtové příjmy byly vypočteny z organizačních výkazů (od výnosů společnosti byly odečteny celkové transfery). Následující obrázek č. 6.1 zachycuje vypočtené zprůměrované míry soběstačnosti u profesionálních divadel za období od roku 2010 do roku 2015. Soběstačnost je zkoumána na 27 divadlech z 28. Městské divadla Kladna neuveřejnila potřebné údaje, tudíž byla pro účely výpočtu míry soběstačnosti z této diplomové práce vyloučena.

**Obr. č. 6.1:** Míra soběstačnosti profesionálních divadel za léta 2010 - 2015



**Zdroj:** Vlastní zpracování

Z obrázku č. 6.1 je patrné, že divadla jsou na tom z pohledu soběstačnosti odlišně. Nejvyšší míru soběstačnosti paradoxně vykazuje Severočeské divadlo opery a baletu, a to ve výši

<sup>64</sup> TOMÁNEK, P. *Veřejné finance A.* 2008.

55 %. Divadlo dopadlo při zkoumání rentability téměř nejhůře ze sledovaných divadel. Další divadla vykazující vysokou míru soběstačnosti jsou Divadlo Antonína Dvořáka v Příbrami a Dejvické divadlo, která konkrétně vykazují míru soběstačnosti ve výši 50 %. Míra soběstačnosti ve výši 41 % je pak pozorována u Východočeského divadla Pardubice a Městských divadel pražských. Opět u Divadla Antonína Dvořáka byl zjištěn jeden z nejhorších výsledků rentability ve sledovaném období, tudíž můžeme konstatovat, že u Divadla Antonína Dvořáka a u Severočeského divadla opery a baletu se nevyskytuje korelace mezi mírou soběstačnosti a ukazateli rentability (výnosnosti). Výjimku tvoří zmiňované Východočeské divadlo, které má čtvrtou nejvyšší míru soběstačnosti a má také velice dobré výsledky v oblasti rentability.

Nejmenší míru soběstačnosti vykazují Slezské divadlo Opava (12 %), Těšínské divadlo (17 %), Divadlo J. K. Tyla (18 %), Moravské divadlo Olomouc (18 %) a Západočeské divadlo Cheb (18 %). Řada divadel vykazující nízkou soběstačnost, nepokrývá svými vlastními prostředky ani chod divadla, avšak prostředky plynoucí od zřizovatelů těchto divadel jsou v takové výši, že divadlo může bez problému a profesionálně fungovat často i lépe, než divadla s vysokou samostatností, ale nízkou podporou od externích subjektů (zřizovatelů, státu, města, ministerstva kultury, donátorů, apod.). Krásným příkladem je Divadlo J. K. Tyla, které dosahuje nejlepších výsledků rentability, avšak jeho soběstačnost je ze zkoumaného vzorku divadel nejmenší.

**Hypotézu číslo 3 lze potvrdit**, neboť profesionální divadla průměrně za sledované období roku 2011 – 2015 vykazují soběstačnost ve výši 29 %, tedy menší než 50 %. Pouze dvě divadla vykazují míru soběstačnosti vyšší než 50 %. Avšak tyto divadla nejsou příspěvkovými organizacemi (Dejvické divadlo je obecně prospěšnou společností a Severočeské divadlo opery a baletu je společností s ručením omezeným). Ostatní divadla mají míru soběstačnosti za sledované období v průměru nižší nebo rovnu 50 %. Výsledné hodnoty míry soběstačnosti za zkoumaná období jsou uvedeny v příloze č. 7.

Rozdíl mezi nejnižší vykazovanou mírou soběstačnosti (Slezské divadlo Opava – 12 %) a nejvyšší mírou soběstačnosti (Severočeské divadlo opery a baletu – 55 %) je 43 %. Tudíž lze konstatovat, že Severočeské divadlo funguje z větší poloviny ze svých vlastních prostředků. Zbytek prostředků pro potřeby fungování dorovnávají příspěvky od Ústeckého kraje a města Ústí nad Labem. Naopak Slezské divadlo má svou činnost více dotovanou cizími prostředky, zejména zřizovatelskými.



### 6.3 Subjektivní hodnocení profesionálních divadel

Je třeba si uvědomit, že divadla nepředstavují klasickou firmu např. zabývající se výrobou, ale přináší sebou určité hodnoty. Každý zákazník má určitý názor na divadlo, ať už na jeho vedení, tvorbu či konkrétní představení. V této podkapitole bude zachycen pohled autora práce, nikoli na samostatnou tvorbu divadla, ale na ostatní aspekty, které se divadla týkají, čímž bude doplněn komplexní pohled na divadelní sféru. V tabulce č. 6.1 je zachyceno subjektivní hodnocení profesionálního divadla.

Bylo hodnoceno celkem 7 oblastí. V první oblasti (v tabulce bod číslo 1) je hodnoceno množství informací na webových stránkách divadel (1 - veškeré informace, 2 - neúplné informace, 3 - průměrné informace, 4 - téměř žádné informace, 5 - žádné informace). Druhá oblast (v tabulce bod číslo 2) klasifikuje přehlednost webových stránek pro uživatele (subjektivní hodnocení). Třetí oblast (v tabulce bod číslo 3) hodnotí možnost předplatného u divadla (1 - možnost předplatného, 5 - neuvedena možnost předplatného, možnost č. 2, 3, 4 není hodnocena, protože organizace buď nabízí předplatné či nikoliv). Čtvrtá oblast (v tabulce bod číslo 4) posuzuje propojenost stránek divadel se svými zřizovateli (1 - úplné informace o zřizovatelích, 2 - zmínka o zřizovatelích, 5 - žádné informace o zřizovatelích, možnost č. 3 a 4 není hodnocena, protože organizace se na svých stránkách buď zmiňuje o svých zřizovatelech či nikoliv). Pátá oblast (v tabulce bod číslo 5) hodnotí modernost divadel, konkrétně zda je divadlo na facebooku či instagramu (1 - divadlo je na facebooku i instagramu, 3 - pouze instagram či pouze facebook, 5 - nikde nefiguruje, možnost č. 2 a 4 není hodnocena, organizace se buď prezentuje na těchto stránkách či nikoliv). Šestá oblast (v tabulce bod číslo 6) vyjadřuje reakční dobu na dotaz emailem (hodnoceno subjektivně dle počtu dní, • - nebylo třeba se divadla dotazovat, veškeré informace mělo na stránkách). V sedmé oblasti hodnocení (v tabulce bod číslo 7) jsou zachyceny hodnocené odpovědi tázaných divadel (hodnoceno subjektivně dle ochoty a množství poskytnutých informací). Poslední sloupec zachycuje celkový aritmetický průměr za 7 zkoumaných oblastí. Hodnocení proběhlo na škále od 1 (nejlepší hodnocení) do 5 (nejhorší hodnocení).

**Tabulka č. 6.1:** *Subjektivní hodnocení profesionálních divadel*

Divadlo	1	2	3	4	5	6	7	Průměrná známka
CED Brno	3	4	5	2	1	1	3	2,71
Dejvické divadlo o.p.s.	3	4	5	2	1	2	2	2,71
Divadlo ALFA Plzeň	2	3	5	1	1	*	*	2,40
Divadlo Drak Hradec Králové	3	3	5	1	1	*	*	2,60
Divadlo F. X. Šaldy v Liberci	2	2	1	5	1	1	3	2,14
Divadlo J. K. Tyla Plzeň,	2	1	1	5	1	*	*	2,00
Divadlo Na zábradlí Praha	3	4	5	2	1	*	*	3,00
Divadlo Příbram (Antonína Dvořáka)	1	1	1	2	1	*	*	1,20
Divadlo Šumperk s.r.o.	2	3	5	1	1	1	2	2,14
Horácké divadlo Jihlava	2	1	1	1	1	1	3	1,43
Jihočeské divadlo České Budějovice	3	3	1	1	1	*	*	1,80
Klicperovo divadlo Hradec Králové	2	1	1	2	1	1	2	1,43
Loutkové divadlo Radost Brno	2	2	5	2	1	1	2	2,14
Městská divadla pražská	2	3	1	1	1	1	1	1,43
Městské divadlo Brno	2	3	1	1	1	*	*	1,60
Městské divadlo Zlín	1	1	1	5	1	1	1	1,57
Moravské divadlo Olomouc	2	3	1	1	1	*	*	1,60
Naivní divadlo Liberec	2	3	5	5	1	1	3	2,86
Národní divadlo Brno	2	2	1	5	1	*	*	2,20
Národní divadlo moravskoslezské Ostrava	3	2	1	1	1	2	3	1,86
Národní divadlo Praha	1	1	1	1	1	1	3	1,29
Severočeské divadlo opery a baletu	3	2	1	1	1	1	1	1,43
Slezské divadlo Opava	2	1	1	5	1	*	*	2,00
Slovácké divadlo Uherské Hradiště	2	2	1	1	1	1	1	1,29
Městská divadla Kladna	3	4	1	2	1	3	5	2,71
Těšínské divadlo Český Těšín	2	1	1	2	1	1	1	1,29
Východočeské divadlo Pardubice	2	1	1	2	1	1	1	1,29
Západočeské divadlo Cheb	2	3	1	1	1	1	3	1,71

**Zdroj:** *Vlastní zpracování*

Divadla se v hodnocení pohybují na škále od 1,2 – 3,00. Nejlépe z hodnoceného vzorku divadel dopadlo Divadlo Antonína Dvořáka v Příbrami (známka 1,2), které bylo hodnoceno velice kladně ve všech oblastech. Pouze v hodnocení propojenosti stránek se zřizovatelem bylo hodnoceno známkou 2, zde byla u divadla pouze zmínka v této oblasti. Druhé místo v individuálním hodnocení získaly hned 4 divadla asociace, a to ND Praha, Slovácké divadlo v Uherském Hradišti, Těšínské divadlo a Východočeské divadlo Pardubice (známka 1,29).

Nejhorší výsledek byl zaznamenán u Divadla na zábradlí (známka 3,00). Toto divadlo poskytuje, dle názoru autora diplomové práce, málo informací na webových stránkách vzhledem ke konkurenci. V subjektivním hodnocení dále hůře dopadlo Naivní divadlo

v Liberci (známka 2,86), Dejvické divadlo (známka 2,71), CED Brno (známka 2,71) a Městská divadla Kladna (známka 2,71). Subjektivní hodnocení se vztahuje k určitému jedinci, který toto hodnocení provádí. Jedinec se s tímto názorem do jisté míry ztotožňuje. Tím pádem toto hodnocení, nemusí být pro jiné subjekty uspokojivé a nemusí s tímto názorem souhlasit.

## **6.4 SWOT analýza v divadelní oblasti**

Použitá metoda SWOT analýzy je použitelná, jak na profesionální divadla, tak na ostatní divadla působící v divadelní sféře ČR, neboť tyto instituce mají několik společných znaků. V této kapitole bude nejprve představena stěžejní metodika SWOT analýzy. Dále přejdeme k samotné aplikaci metody na divadelní sféru

### **6.4.1 Metodika SWOT analýzy**

Pomocí SWOT analýzy lze vystihnout slabé (weaknesses) a silné stránky organizací (strengths) a současně jejich hrozby (threats) a příležitosti (opportunities).

**SWOT analýza** je metodika aplikovatelná na různé typy organizací. Je vhodné ji uplatnit v případě různých skutečných či plánovaných změn v organizaci. Samostatně pouze vypracována SWOT analýza ve společnosti, která nechce jít jiným směrem či nezamýšlí změny je zbytečná. Může se stát jedním z řídicích nástrojů organizace a měla by fungovat jako kompas, který ukáže směr, nikoliv cestu. SWOT analýza je aplikovatelná na každou organizaci, pomáhá řídit a orientovat se ve strategických změnách a zároveň dokáže identifikovat možné příležitosti a hrozby, které mohou nastat. Velkým plusem je, že není nijak časově náročná na vypracování a vedení společnosti může vzít v úvahu názory na silné a slabé oblasti i od svých zaměstnanců či jiných interních či externích subjektů.

V kapitole č. 6.4.2 bude tato metodika aplikována na subjekty působící v asociaci profesionálních divadel.

#### 6.4.2 Aplikace SWOT analýzy na divadelní sféru

Aplikovaná SWOT analýza je zachycena v tabulce č. 6.2. Stěžejní popis jednotlivých bodů v tabulce je více rozveden a charakterizován pod tabulkou 6.2.

**Tabulka č. 6.2:** *SWOT analýza*

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tradiční značka a know-how</li><li>• Nákladová výhoda</li><li>• Technické zázemí</li><li>• Patentované produkty</li><li>• Dobročinné akce a akce na úrovni</li><li>• Profesionální zaměstnanci</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vázanost na příspěvky od zřizovatelů (dotace)</li><li>• Špatný marketing organizace</li><li>• Nekvalitní služby</li><li>• Vyšší náklady s nižší efektivností</li></ul>
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Získání více prostředků</li><li>• Zaměření na výdělečnější divadelní oblast</li><li>• Udržení stávajících diváků</li><li>• Přilákání nových diváků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konkurence</li><li>• Cenový boj</li><li>• Nedostatek zdrojů</li><li>• Politické a sociální změny</li><li>• Vyšší zdanění</li><li>• Situace na trhu práce</li></ul>

**Zdroj:** *Vlastní zpracování*

**Silné stránky** by měly organizace dále zdokonalovat a rozvíjet. Mezi silné stránky divadel lze zařadit jejich tradiční značku a know-how. Divadla mají dlouhou historickou tradici a disponují řadou ocenění. Fungování divadelní oblasti je ve veřejném zájmu. Divadla jsou tedy podporována veřejnými subjekty, z čehož vyplývá nákladová výhoda, neboť nejsou závislá pouze na svých získaných prostředcích. Jejich fungování je spojeno s určitým zázemím, kde působí. Svou činností a tvorbou nových her mohou získat patenty, které na jednu stranu chrání autorská práva a na straně druhé z nich divadlu plynou prostředky spojené se zapůjčením autorských práv. Za silnou oblast divadel je považován také pronájem prostor divadel k různým dobročinným akcím a akcím na úrovni, ze kterých plynou divadlu nemalé peníze. Posledním pevným prvkem v oblasti silných stránek divadel je profesionalita zaměstnanců. Zaměstnanci divadel jsou často velmi vzdělaní lidé, kteří mají vystudované např. střední umělecké školy či vysoké školy jako je JAMU (Janáčková akademie múzických umění), FAMU (Filmová akademie múzických umění) a DAMU (Divadelní akademie

múzických umění) aj. Vzdělání však není podmínkou, můžeme se v divadle setkat i s herci, kteří mají naprosto jiné vzdělání (ekonomické, sociální, pedagogické apod.).

Mezi **slabé stránky** divadelní oblasti patří vysoká vazba organizací na příspěvky od svých zřizovatelů (viz nákladová výhoda). Dále špatný marketing organizací, veřejná divadla chabě definují svou roli v rámci například obce a nenabízí náležitým způsobem své služby členům a zástupcům obce. Často očekávají automatickou reakci zvenčí a sází na přežívající tradici v cítění divadla společností. Můžeme se setkat s nekvalitně poskytnutými službami divadel, která přesně nevystihují realitu. Příkladem mohou být různé historické hry, kde herci používají technologie, které se začaly používat až mnohem později. Tyto nepřesně hrané situace, však mohou být způsobeny nedostatky zdrojů, které by byly potřeba pro přesné zachycení hrané minulosti. Další slabou stránkou jsou vysoké náklady např. na autorská práva, mzdy herců, kulisy apod. Tyto slabé stránky by se měly organizace snažit redukovat na minimum. Silné a slabé stránky se vyskytují v oblasti vnitřního prostředí, jde tedy o atributy organizace.

Vnější prostředí, respektive atributy prostředí v sobě zahrnuje příležitosti a hrozby. Mezi **příležitostmi organizace** patří získání dalších prostředků, a to jak od zřizovatelů, krajů či ministerstva kultury a jiných sponzorů. K tomu je potřeba mít silné vedení organizace. Víceoborové divadlo se musí také zamyslet nad výdělečností jednotlivých oblastí jejich činnosti. Obecně je opera, opereta a muzikál dražší, než činohra. Samozřejmě, divadlo se nemůže zabývat pouze výdělečnou činností, protože by nastala situace, kdy by se žádná divadla nevěnovala např. opeře ale činohře. Tudíž by měla svou činnost řádně zvážit ve všech ohledech a zároveň u méně výdělečných oblastech své činnosti by měla cílit na podporu již dříve zmiňovaných subjektů. Nejdůležitější příležitostí divadel je udržet a samozřejmě i přilákat nové diváky s cílem přiblížit se přání zákazníka. Organizace by se měla tyto příležitosti snažit realizovat a maximalizovat.

Mezi nejsilnější **hrozbu divadelních organizací** patří konkurence, která usiluje o dosažení totožného cíle jako samostatná organizace. S konkurencí souvisí cenová válka. Nižší cenou organizace získává nové diváky a přebírá některé letité zákazníky jiným organizacím. Je také pravděpodobné, že o některé excelentní herce bude mít zájem konkurence. Tudíž může nastat také boj o tyto zaměstnance. Je možné, že v budoucnu nastane u některých divadel situace podfinancování z veřejných zdrojů a může dojít až ke ztrátě divadelních domů. Další hrozbou je situace zavedení nových norem např. ISO a jiných standardů pro měření kvality procesů či výstupů, což může nastat při různých politických a sociálních změnách v ekonomice.

Nebezpečí pro divadelní sektor je také v hrozbě vyššího zdanění služeb, čímž se sníží příjmy divadel. Hrozby je třeba eliminovat a sledovat v čase, aby organizace mohly těmto hrozbám předcházet.

Ze SWOT analýzy vyplývá několik **doporučení divadelnímu sektoru**. Prvním je snaha o vyšší otevřenost divadelního systému a rozhodování přemístit od politiky ke kompetencím. Pro divadelní subjekty je potřebné vybudovat systém měření efektivity a také sjednotit vícezdrojové financování a definovat přesný podíl měst, krajů a státu.

## 7 ZÁVĚR

Kultura je bezpochyby součástí života každého jedince, a to jak vědomě (návštěva divadla či kina), tak nevědomě (poslech hudby). Diplomová práce byla zaměřena na scénické umění, a to konkrétně oblast divadelní tvorby. **Cílem práce** bylo zhodnocení hospodaření divadel v Asociaci profesionálních divadel v letech 2011 - 2015. Přičemž stěžejní bylo hodnocení divadel pomocí finanční analýzy, konkrétně poměrových ukazatelů rentability, likvidity, finanční stability a aktivity. **Dílčím cílem práce** bylo posoudit situaci divadel, nejen z pohledu hospodaření, ale i z pohledu vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém se divadla nacházejí. V diplomové práci byly použity zejména metody analýzy a hypotézy, které napomohly k řešení práce. Byly stanoveny 3 hypotézy, jejichž plné znění je následující.

### Hypotéza 1

Profesionální divadla tvoří alespoň 20 % celkové divadelní kapacity (konkrétně sedadlové kapacity) celé České republiky.

### Hypotéza 2

Soukromá divadla, konkrétně společnosti s ručením omezeným v asociaci jsou lépe řízeny, respektive zastupují stabilnější formu divadel (měřítkem lepšího řízení byly jednotlivé výsledky skupin poměrových ukazatelů finanční analýzy).

### Hypotéza 3

Další hypotézou byl předpoklad, že míra finanční soběstačnosti jednotlivých profesionálních divadel v právní formě příspěvkové organizace je méně než 50 %.

V textu níže bude zkoumáno naplnění jak hlavního, tak dílčího cíle a budou zde potvrzeny či vyvráceny hypotézy dle zjištěných výsledků diplomové práce.

První část (2. a 3. kapitola) diplomové práce byla věnována **charakteristikám kultury** a jejím specifickým stránkám. Dále zde byla představena **Asociace profesionálních divadel** a její členové. Druhá část třetí kapitoly se zabývala praktickými ukazateli, které samy o sobě vypověděly o situaci divadel podnětné informace. Bylo zjištěno, že APD sdružuje 28 nehomogenních subjektů, spravujících celkem 55 scén. V České republice je celkem 155 divadel spravujících 180 stálých scén. Profesionální divadla zabírají tedy **45 % celkové divadelní kapacity** v České republice, viz tabulka č. 3.4. Čímž lze také **potvrdit první hypotézu**.

Dá se s naprostou jistotou konstatovat, že si tyto **organizace nejsou podobné**. Každý ze subjektů je odlišný svou kapacitou, finančními možnostmi, způsobem řízení, počtem spravovaných sálů, či např. zaměřením produkce. Divadla sdružující se v asociaci jsou převážně příspěvkovými organizacemi. Pouze 3 divadla jsou společnosti s ručením omezeným a 3 divadla obecně prospěšnými společnostmi. Bylo zjištěno, že z pohledu zřizovatelů je forma divadla pouze formální záležitostí, neboť jsou všechny tyto subjekty zřizovány a podporovány městem, krajem či Ministerstvem kultury.

Za poslední dvě dekády se zdvojnásobila **návštěvnost** českých divadel a ČR si drží kvalitní evropský standard. Dle vykazované návštěvnosti diváci nejvíce navštěvovali činoherní představení. Činohra je výhodná také pro organizaci. Je relativně levněji realizovatelná a není tak náročná na finanční zdroje jako například opera.

I když se za posledních 20 let návštěvnost divadlům téměř zdvojnásobila, drží se stále pod vykazovaným průměrem celkové návštěvnosti kulturních služeb. Dále lze ze zjištěných výsledků vyvodit, že v divadlech je zastoupeno **větší množství dobrovolníků**, než je typické pro jiné kulturní služby. Divadlo jako jeden z poskytovatelů kulturních služeb, vykazuje nejnižší zaměstnanecké mzdy (19 922 Kč pro rok 2014) z celého vzorku poskytovatelů kulturních služeb, viz kapitola č. 3.2.5 Zaměstnanost a mzdy v divadelní oblasti ČR.

Stěžejní částí diplomové práce a zároveň také jejím **cílem** bylo posoudit divadla z pohledu finanční stability. Z pohledu celkové **finanční analýzy** a vykazované návštěvnosti dopadlo nejlépe **Divadlo J. K. Tyla v Plzni**, které vykazovalo nejlepší rentabilitu z celého vzorku divadel. Likviditu mělo ze sledovaného vzorku sice průměrnou, ale dá se říct, že se jedná o likvidní společnost. Pouze u ukazatelů aktivity mělo extrémní dobu obratu závazků, tudíž je zde určitě také co zlepšovat, jako v každé jiné organizaci. Likvidním divadlem, zároveň vykazujícím vysoký nárůst počtu představení je také dle zjištěných výsledků **Divadlo F. X. Šaldy v Liberci**.

Organizacím je obecným doporučením disponovat vlastním i cizím kapitálem. Cizí kapitál je vnímán jako levnější, neboť při jeho použití plynou organizaci jisté výhody. Určitá míra zadluženosti společnosti je tedy pozitivní, avšak extrémní využití cizího kapitálu bylo zjištěno u **Dejvického divadla**, které je obecně prospěšnou společností a taková zadluženost už se jako pozitivní nevnímá. Společnost směřuje v budoucnu k velkým problémům, pokud se tato zadluženost nebude eliminovat.



Vysoká zadluženost je negativní, ale dlouhodobá zadluženost je velice nebezpečná. Problémy v budoucnu můžou nastat dle zjištěných výsledků také **Divadlu Šumperk, s. r. o.** Divadlo vykazuje nižší výsledky v oblasti výnosnosti, jeví se jako nelikvidní a vykazuje zmíněnou dlouhodobou zadluženost, i když v malé míře.

Nejnižší počet představení za rok 2015 odehrálo **Severočeské divadlo opery a baletu**. Toto divadlo vykazuje nejhorší výsledky v oblasti rentability z celého zkoumaného vzorku divadel a nezařazuje se mezi likvidní společnosti. Toto divadlo se věnuje činnostem, které jsou nejvíce finančně náročné na zdroje. Problém je, dle názoru autora diplomové práce, ve špatně mířené státní podpoře, kdy 91 % prostředků jde do divadel na území hlavního města. Tato situace je nepříznivá pro všechny divadla, která sídlí mimo území hlavního města, ale také pro divadla, která se věnují právě těmto finančně náročným činnostem jako Severočeské divadlo opery a baletu v Ústí nad Labem. Možností zvýšení efektivnosti Severočeského divadla je spatřována ve zvýšení tlaku na město Ústí nad Labem a Ústecký kraj, z důvodů navýšení jejich finanční podpory divadlu. Severočeské divadlo se zabývá zejména operou, operetou, muzikálem a baletem. Tyto žánry neosloví široké spektrum diváků, ale pouze příznivce tohoto umění. Avšak kdyby se divadla produkující tyto žánry orientovala pouze na ziskové oblasti umění, např. činohru, tak by se tyto divadelní představení přestaly hrát a kulturní divadelní oblast republiky by neuspokojovala potřeby všech svých občanů a návštěvníků divadel. Proto by mělo být přirozenou prioritou zřizovatelů těchto institucí, tuto situaci brát na zřetel a podporovat jejich činnost.

Nejméně údajů ze všech divadel asociace zveřejňují **Městská divadla Kladna, s. r. o.** Celkově jsou **divadla spíše introvertní** a nevykazují mnoho informací, a to jak technických tak ekonomických. **Řešením a zároveň doporučením autora diplomové práce** by bylo sjednotit metodiku vykazovaných informací u těchto subjektů. Například dát do stanov Asociace profesionálních divadel, že pokud divadlo chce být řádným členem, musí vykazovat určité informace na svých stránkách či stránkách asociace v plném rozsahu. Každé divadlo totiž vykazuje naprosto odlišné informace. Co je stěžejní dle názoru vedení jednoho divadla, nemusí být prioritou pro vedení divadla druhého. Naprosté většině divadel chyběly informace o počtu zaměstnanců a kapacitách divadel. Divadlům, kterým chyběly informace o kapacitě (počtu sedadel) bylo možno tyto údaje dopočítat individuálně dle plánu hlediště. Bohužel např. již zmíněný stav zaměstnanců individuálně zjistit nešel, neboť některá divadla nechtěla spolupracovat.

**Hypotézu č. 2 lze vyvrátit**, neboť společnosti s ručením omezeným nejsou lépe řízeny a nezastupují stabilnější společnosti, než jsou například příspěvkové organizace v asociaci, dle zjištěných výsledků jednotlivých skupin poměrových ukazatelů (rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity). Naopak, se řadí mezi ekonomicky slabší společnosti a vykazují v převážné většině ukazatelů finanční analýzy jedny z nejhorších výsledků ze zkoumaného vzorku.

Na základě zjištěných výsledků míry soběstačnosti profesionálních divadel za léta 2011 – 2015, lze **hypotézu číslo 3 potvrdit**. Většina profesionálních divadel asociace vykazují ve sledovaném období míru soběstačnosti nižší než 50 %. Z toho vyplývá, že profesionální divadla jsou závislá na zdrojích ze státního rozpočtu, rozpočtů územních samosprávných celků a státních fondů. Nejvyšší závislost na těchto prostředcích byla zjištěna u Slezského divadla v Opavě. Slezské divadlo vykazovalo míru soběstačnosti pouze 12 %. To znamená, že závislost na již zmíněných prostředcích byla v průměru 88 % za sledované období. V tomto případě, kdy statutární město Opava poskytuje potřebnou výši prostředků pro patřičné fungování Slezského divadla, nehospodaří toto divadlo se ztrátou. Severočeské divadlo opery a balet, s. r. o. sice vykazuje nejvyšší míru soběstačnosti (55 %), avšak město Ústí nad Labem a Ústecký kraj jako zřizovatelé tohoto divadla neposkytují prostředky v takové výši, aby divadlo hospodařilo se ziskem. Naopak v celém sledovaném období, a to i v roce 2010 a 2011, kdy divadlo bylo příspěvkovou organizací, hospodařilo se ztrátou, která se přeměnou organizace na společnost s ručením omezeným ještě několikrát zvýšila.

Pro **naplnění dílčího cíle** byla provedena **SWOT analýza** aplikovaná na divadelní sféru. Tato analýza zachycuje možné situace divadel, do kterých se mohou v budoucnu dostat (příležitosti a hrozby) a zachycuje silné a slabé stránky těchto subjektů. Ze SWOT analýzy vyplývá několik doporučení divadelnímu sektoru, jako je apelování na vyšší otevřenost divadel a vybudování systému měření jejich efektivity. Stěžejním doporučením je tvrdě cílit a tlačit na zřizovatele a poskytovatele státní podpory s cílem změnit špatně nastavenou podporu divadelnímu sektoru.

Je možno konstatovat, že cíl v podobě zhodnocení hospodaření divadel v APD i dílčí cíl v podobě posouzení vnitřního a vnějšího divadelního prostředí byl naplněn. Hypotézy č. 1, 2 i 3 byly zhodnoceny a potvrzeny či vyvráceny.

Vhodný se pro závěr diplomové práce na téma: Zhodnocení hospodaření profesionálních divadel v České republice, zdá být výrok významného spisovatele Milana Kundery: „*národ*

*zbavený kultury je odsouzen k smrti*“. Každý člověk je součástí kulturního dění, i když si to často neuvědomuje. Proto by se přístup obyvatel i zákonodárců k těmto kulturním statkům i institucím samotným měl v budoucnu zlepšit.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

- [1] BĚHOUNEK, Pavel. *Společnost s ručením omezeným 2014 – prakticky včetně účetnictví a daní*. 11. vyd. Ostrava: ANAG, 2014. s. 365. ISBN 978-80-7263-886-4.
- [2] BREALEY, R. A., S. C. MYERS and F. ALLEN. *Principles of corporate finance*. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2014. 976 p. ISBN 978-00-7803-476-3.
- [3] BRIGHAM, E. R., EHRHARDT, M. C. *Financial Management. Theory and Practice*. 13 th ed. South – Western Cengage Learning, 2011. 1152 p. ISBN 978-1-4390-7809-9.
- [4] DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. s. 225. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [5] DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7478-799-7.
- [6] DOSTÁL, Petr a Eva KISLINGEROVÁ. *Ekonomika kultury: efektivní metody a nástroje podnikání v sektoru kultury*. Praha: Oeconomica, 2012. s. 174. ISBN 978-80-245-1886-2.
- [7] GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 647 s. ISBN 8085605287.
- [8] GRÜNWALD, Rudolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vy. Praha: Ekopress, 2009. s. 318. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [9] HALÁSEK, Dušan a David LENERT. *Ekonomika veřejného sektoru*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2008. 230 s. ISBN 978-80-248-1854-2.
- [10] JANOK, Michal a kol. *Ukazovatele finančnej analýzy podniku*. 1. vyd. Bratislava: Mika-Conzult, 2000. s. 110. ISBN 80-967295-8-6.
- [11] JOSKOVÁ, L., ŠAFRÁNEK, J. a kol. *Nová společnost s ručením omezeným. Právo – účetnictví – daně*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2014. s. 208. ISBN 978-80-247-4445-2.

- [12] KAZDA, Jaromír. *Kapitoly z dějin divadla*. Jinočany: H & H, 1998. s. 251. ISBN 80-86022-25-0.
- [13] KISLINGEROVÁ, Eva et al. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [14] LINHART, J., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. 747 s. ISBN 80-7184-310-5.
- [15] MOCKOVČIAKOVÁ, A., PROKŮPKOVÁ, D., MORÁVEK, Z. *Příspěvkové organizace 2010*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2010. s. 348. ISBN 978-80-7357-533-5.
- [16] MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKŮPKOVÁ. *Příspěvkové organizace 2015*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. 290 s. ISBN 978-80-7478-833-8.
- [17] MUSGRAVE, R. A., MUSGRAVE, P. B. et al. *Veřejné finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 581 s. ISBN 80-85603-76-4.
- [18] NOVOTNÝ, Oskar a Ján FISCHER. *Ekonomika kultúry*. Bratislava: Obzor, 1984. 369 s. Encyklopédia osvetového pracovníka.
- [19] OCHRANA, F., J. PAVEL, L. VÍTEK et al. *Veřejný sektor a veřejné finance*. Financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit. Praha: Grada Publishing, 2010. 264 s. ISBN 978-80-247-3228-2.
- [20] PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. vyd. Praha: ASPI, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.
- [21] PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.
- [22] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. s. 160. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [23] ŠKARABELOVÁ, Simona, Jarmila NESHYBOVÁ a Jaroslav REKTOŘÍK. *Ekonomika kultury a masmédií*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 210 s. ISBN 978-80-210-4267-4.

## Články v odborném časopise

[24] CORBOS, R. A., POPESCU, R. I. Study regarding Theatres' role in increasing urban competitiveness. *Administratie si Management Public*. 2013, č. 20, s. 78 – 96. ISSN 15839583.

[25] JULIEN, M. Community, viability: Theatre past and present. *Canadian Theatre Review*. 2017, č. 169, s. 78 – 83. ISSN 03150836.

[26] MEINECK, P. Page and stage: Theater, tradition, and culture in America. *Classical World*. 2010, č. 103, issue 2, s. 221 – 226. ISSN 00098418.

## Elektronické dokumenty/publikace

[27] NOVÁKOVÁ, Jitka. *Modely řízení a možnosti vícezdrojového financování ve vybraných oborech kultury*. Ostrava, 2011. Doktorská disertační práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra veřejné ekonomiky a správy.

[28] TOMÁNEK, Petr a Jiří BEČICA. *Veřejné finance B*. Ostrava, 2014. Studijní opora. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra Veřejné ekonomiky a správy.

[29] TOMÁNEK, Petr. *Veřejné finance A*. Ostrava, 2008. Studijní opora. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra Veřejné ekonomiky a správy.

[30] VALENTA, Josef. *Metody a techniky dramatické výchovy*. [online]. [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: [https://books.google.cz/books/about/Metody\\_a\\_tech\\_niky\\_dramatick%C3%A9\\_v%C3%BDchovy.html?id=49WA4v2e884C](https://books.google.cz/books/about/Metody_a_tech_niky_dramatick%C3%A9_v%C3%BDchovy.html?id=49WA4v2e884C).

[31] ŽÁKOVÁ, Eva a kol. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR - Stav, potřeby a trendy*. [online]. 2015. [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: <http://www.idu.cz/cs/mapovani-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-cr-ii>.

[32] ŽÁKOVÁ, Eva a kol. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR - Vymezení, kvantitativní mapování a strategické dokumenty*. [online]. [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: <http://www.idu.cz/cs/mapovani-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-cr-i->.

## Elektronické zdroje

- [33] ASOCIACIE PROFESIONÁLNÍCH DIVADEL: *O asociaci*. [online]. [cit. 2016-09-01]. Dostupné z: [http://www.asociacedivadel.cz/index.php?page=O\\_asociaci](http://www.asociacedivadel.cz/index.php?page=O_asociaci).
- [34] ASOCIACIE PROFESIONÁLNÍCH DIVADEL: *Organizační struktura asociace*. [online]. [cit. 2016-09-01]. Dostupné z: [http://www.asociacedivadel.cz/index.php?page=Organizacni\\_struktura](http://www.asociacedivadel.cz/index.php?page=Organizacni_struktura).
- [35] ČSÚ: *Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE*. [online]. [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_cz\\_nace](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace).
- [36] HOSPODÁŘSKÉ NOVINY: *Mzdy v kultuře*. [online]. [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://art.ihned.cz/divadlo/c1-65564750-sobotka-mzdy-kultura-skolstvi>.
- [37] INSTITUT UMĚNÍ: *Přístup Evropské unie ke kultuře*. [online]. [cit. 2016-06-27]. Dostupné z: <http://www.idu.cz/media/document/pristup.pdf>.
- [38] JIHOČESKÉ DIVADLO ČESKÉ BUDĚJOVICE: *Opera Komedianti*. [online]. [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://www.otacivehlediste.cz/porad/1379-komedianti->\*
- [39] M. KEJKRTOVÁ, E.: *Prezentace Asociace profesionálních divadel v ČR*. [online]. [cit. 2016-09-01]. Dostupné z: <http://www.idu.cz/media/document/asociace-profesionalnich-divadel-cr-a-jeji-cinnost.pdf>.
- [40] MINISTERSTVO KULTURY: *Integrovaná strategie podpory kultury do roku 2020*. [online]. [cit. 2016-06-08]. Dostupné z: [https://www.mkcr.cz/assets/op-lzz/INTEGROVANA\\_STRATEGIE\\_PODPORY\\_KULTURY\\_DO\\_ROKU\\_2020.pdf](https://www.mkcr.cz/assets/op-lzz/INTEGROVANA_STRATEGIE_PODPORY_KULTURY_DO_ROKU_2020.pdf).
- [41] MINISTERSTVO KULTURY: *Státní kulturní politika na léta 2015 – 2020*. [online]. [cit. 2016-06-27]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>.
- [42] NIPOS: *Statistická data v publikacích – Statistika kultury 2011, II. díl umění*. [online]. [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: [http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Statistika\\_kultury\\_2011\\_II.UMENI\\_web.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Statistika_kultury_2011_II.UMENI_web.pdf).

[43] NIPOS: *Statistická data v publikacích – Statistika kultury 2015, II. díl umění*. [online]. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: [http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika\\_2015\\_II.UMENI\\_web.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika_2015_II.UMENI_web.pdf).

[44] NIPOS: *Výsledky účtu kultury ČR za rok 2014*. [online]. [cit. 2016-10-14]. Dostupné z: [http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2010/01/Vysledky\\_uctu\\_kultury\\_CR\\_za\\_rok\\_2014.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2010/01/Vysledky_uctu_kultury_CR_za_rok_2014.pdf).

[45] OFICIÁLNÍ INTERNETOVÉ STRÁNKY EVROPSKÉ UNIE: *Kultura v Evropské unii*. [online]. [cit. 2016-06-27]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/topics/culture\\_cs](https://europa.eu/european-union/topics/culture_cs).

## **Legislativa**

[46] Ústavní zákon č. 2/1993Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů.

[47] Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

[48] Zákon č. 523/2004 o rozpočtových pravidlech veřejné správy a o změně a doplnění některých zákonů.

## **Zdroje dat zkoumaných institucí**

[49] CENTRUM EXPERIMENTÁLNÍHO DIVADLA: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00400921#prehled>.

[50] DEJVICKÉ DIVADLO: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=681282>.

[51] DIVADLO ALFA PLZEŇ: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00250937>.



- [52] DIVADLO ANTONÍNA DVOŘÁKA: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00360139>.
- [53] DIVADLO DRAK HRADEC KRÁLOVÉ: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=226363>.
- [54] DIVADLO F. X. ŠALDY: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00083143>.
- [55] DIVADLO J. K. TYLA: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00078051#prehled>.
- [56] DIVADLO NA ZÁBRADLÍ: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00064394>.
- [57] DIVADLO ŠUMPERK: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00360139>.
- [58] HORÁCKÉ DIVADLO V JIHLAVĚ: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00094811>.
- [59] JIHOČESKÉ DIVADLO ČESKÉ BUDĚJOVICE: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00073482>.
- [60] KLICPEROVO DIVADLO: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=226330>.

- [61] LOUTKOVÉ DIVADLO RADOST BRNO: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00489123>.
- [62] MĚSTSKÁ DIVADLA PRAŽSKÁ: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00064297>.
- [63] MĚSTSKÉ DIVADLO BRNO: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00101397>.
- [64] MĚSTSKÉ DIVADLO ZLÍN: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00094838>.
- [65] MĚSTSKÁ DIVADLA Kladna: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=688794>.
- [66] MORAVSKÉ DIVADLO OLOMOUC: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00100544>.
- [67] NAIVNÍ DIVADLO LIBEREC: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00083178>.
- [68] NÁRODNÍ DIVADLO BRNO: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00094820>.
- [69] NÁRODNÍ DIVADLO MORAVSKOSLEZSKÉ OSTRAVA: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00100528>.

[70] NÁRODNÍ DIVADLO PRAHA: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00023337>.

[71] SEVEROČESKÉ DIVADLO OPERY A BALETU: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2011/prispevkove-organizace/detail/00083135#>.

[72] SEVEROČESKÉ DIVADLO OPERY A BALETU: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2012 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=409205>.

[73] SLEZSKÉ DIVADLO OPAVA: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2011/prispevkove-organizace/detail/00100552>.

[74] SLOVÁCKÉ DIVADLO UHERSKÉ HRADIŠTĚ: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2011/prispevkove-organizace/detail/00094846>.

[75] TĚŠÍNSKÉ DIVADLO ČESKÝ TĚŠÍN: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2011/prispevkove-organizace/detail/00100536>.

[76] VÝCHODOČESKÉ DIVADLO PARDUBICE: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2011/prispevkove-organizace/detail/00088358>.

[77] ZÁPADOČESKÉ DIVADLO CHEB: *Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 - 2015*. [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2011/prispevkove-organizace/detail/00078042>.

#### **Internetové stránky zkoumaných institucí**

[78] CENTRUM EXPERIMENTÁLNÍHO DIVADLA: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://www.ced-brno.cz/>.

- [79] DEJVICKÉ DIVADLO: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.dejvickedivadlo.cz/>.
- [80] DIVADLO ALFA PLZEŇ: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.divadloalfa.cz/index.php/cz/>.
- [81] DIVADLO ANTONÍNA DVOŘÁKA: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.divadlopribram.eu/>.
- [82] DIVADLO DRAK HRADEC KRÁLOVÉ: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://draktheatre.cz/>.
- [83] DIVADLO F. X. ŠALDY: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.saldovo-divadlo.cz/>.
- [84] DIVADLO J. K. TYLA: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://www.djkt.eu/>.
- [85] DIVADLO NA ZÁBRADLÍ: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.nazabradli.cz/cz/>.
- [86] DIVADLO ŠUMPERK: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.divadlosumperk.cz/>.
- [87] HORÁCKÉ DIVADLO V JIHLAVĚ: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.hdj.cz/>.
- [88] JIHOČESKÉ DIVADLO ČESKÉ BUDĚJOVICE: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://www.jihoceskedivadlo.cz/>.
- [89] KLICPEROVO DIVADLO: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.klicperovodivadlo.cz/>.
- [90] LOUTKOVÉ DIVADLO RADOST BRNO: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.divadlo-radost.cz/>.
- [91] MĚSTSKÁ DIVADLA PRAŽSKÁ: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.mestskadivadlaprazska.cz/>.

- [92] MĚSTSKÉ DIVADLO BRNO: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.mdb.cz/>.
- [93] MĚSTSKÉ DIVADLO ZLÍN: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://www.divadlozlin.cz/cs/>.
- [94] MĚSTSKÁ DIVADLA Kladna: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://divadlokladno.cz/>.
- [95] MORAVSKÉ DIVADLO OLOMOUC: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.moravskedivadlo.cz/>.
- [96] NAIVNÍ DIVADLO LIBEREC: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.naivnidivadlo.cz/>.
- [97] NÁRODNÍ DIVADLO BRNO: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.ndbrno.cz/>.
- [98] NÁRODNÍ DIVADLO MORAVSKOSLEZSKÉ OSTRAVA: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.ndm.cz/cz/>.
- [99] NÁRODNÍ DIVADLO PRAHA: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.narodni-divadlo.cz/cs>.
- [100] SEVEROČESKÉ DIVADLO OPERY A BALETU: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.operabalet.cz/>.
- [101] SLEZSKÉ DIVADLO OPAVA: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.divadlo-opava.cz/>.
- [102] SLOVÁCKÉ DIVADLO UHERSKÉ HRADIŠTĚ: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.slovackedivadlo.cz/>.
- [103] TĚŠÍNSKÉ DIVADLO ČESKÝ TĚŠÍN: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.tdivadlo.cz/>.
- [104] VÝCHODOČESKÉ DIVADLO PARDUBICE: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.vcd.cz/>.

[105] ZÁPADOČESKÉ DIVADLO CHEB: *Základní informace o divadle*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.divadlocheb.cz/>.

## Seznam zkratek

APD	Asociace profesionálních divadel
CED	Centrum experimentálního divadla
CF	Cash flow
CK	Cizí kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před úroky, odpisy a zdaněním
EBT	Zisk před zdaněním
FA	Finanční analýza
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
FO	Fond odměn
ICT	Informační a komunikační technologie
IF	Investiční fond
KKP	Kulturní a kreativní průmysl
ND	Národní divadlo
NIPOS	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu
NOZ	Nový obchodní zákoník
OA	Oběžná aktiva
OPS	Obecně prospěšná společnost
PO	Právnícká osoba
RF	Rezervní fond
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu

ROS	Rentabilita tržeb
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
ÚSC	Územně samosprávný celek
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VÚSC	Vyšší územně samosprávný celek
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZK	Základní kapitál
ZOK	Zákon o obchodních korporacích



## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě 19. dubna 2017



.....  
Bc. Petra Čechová

## Seznam příloh

**Příloha č. 1:** *Význam kulturních a kreativních průmysl*

**Příloha č. 2:** *Základní charakteristika profesionálních divadel*

**Příloha č. 3:** *Profesionální divadla v krajích ČR*

**Příloha č. 4:** *Počty představení profesionálních divadel*

**Příloha č. 5:** *Počet uváděných titulů a návštěvnost profesionálních divadel*

**Příloha č. 6:** *Počet scén, sedadel a další ukazatele profesionálních divadel (k roku 2015)*

**Příloha č. 7:** *Soběstačnost divadel za léta 2011 - 2015*

**Příloha č. 8:** *CED – Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*

**Příloha č. 9:** *CED – Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*

**Příloha č. 10:** *Divadlo Alfa Plzeň - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*

**Příloha č. 11:** *Divadlo Alfa Plzeň - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*

**Příloha č. 12:** *Divadlo F. X. Šaldy v Liberci - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*

**Příloha č. 13:** *Divadlo F. X. Šaldy v Liberci - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*

**Příloha č. 14:** *Divadlo J. K. Tyla v Plzni - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*

**Příloha č. 15:** *Divadlo J. K. Tyla v Plzni - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*

**Příloha č. 16:** *Divadlo Na zábradlí - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*

**Příloha č. 17:** *Divadlo Na zábradlí - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*

**Příloha č. 18:** *Divadlo Antonína Dvořáka v Příbrami - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*

**Příloha č. 19:** *Divadlo Antonína Dvořáka v Příbrami - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*

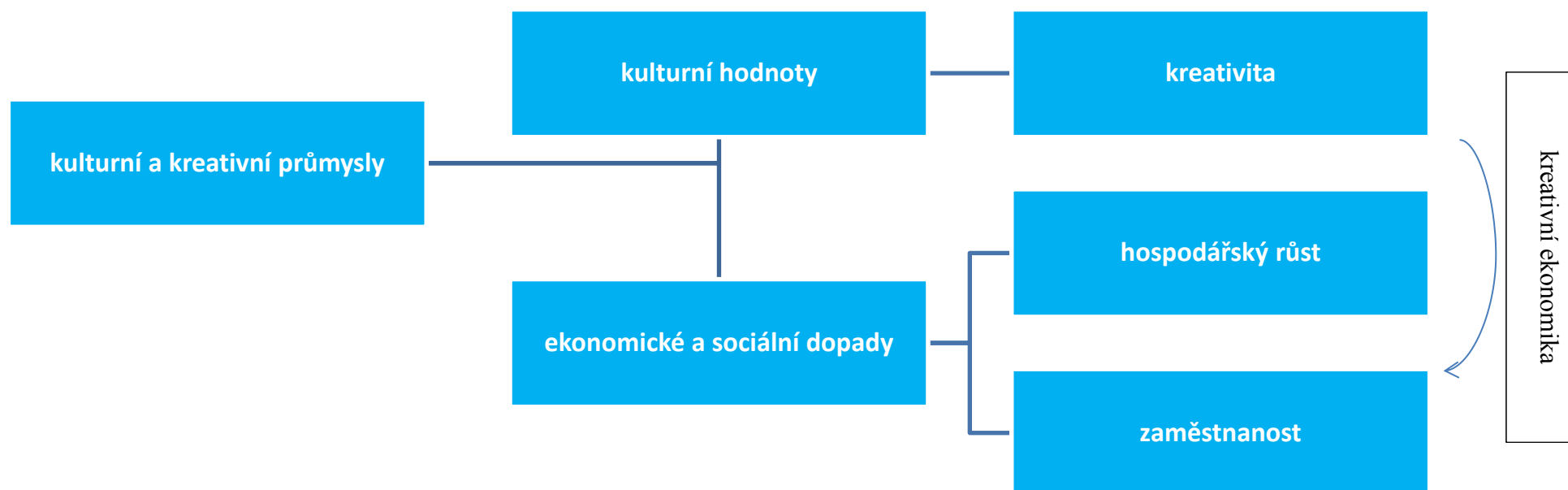
**Příloha č. 20:** *Horácké divadlo Jihlava - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*

- Příloha č. 21:** *Horácké divadlo Jihlava - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 22:** *Jihočeské divadlo České Budějovice - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 23:** *Jihočeské divadlo České Budějovice - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 24:** *Loutkové divadlo Radost - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 25:** *Loutkové divadlo Radost - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 26:** *Městská divadla pražská- Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 27:** *Městská divadla pražská - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 28:** *Městské divadlo Brno - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 29:** *Městské divadlo Brno - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 30:** *Městské divadlo Zlín - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 31:** *Městské divadlo Zlín - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 32:** *Moravské divadlo Olomouc - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 33:** *Moravské divadlo Olomouc - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 34:** *Naivní divadlo Liberec - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 35:** *Naivní divadlo Liberec - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 36:** *Národní divadlo Brno- Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 37:** *Národní divadlo Brno - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 38:** *Národní divadlo moravskoslezské - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 39:** *Národní divadlo moravskoslezské - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 40:** *Národní divadlo Praha - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 41:** *Národní divadlo Praha - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 42:** *Slezské divadlo Opava - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*

- Příloha č. 43:** *Slezské divadlo Opava - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 44:** *Slovácké divadlo Uherské Hradiště - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 45:** *Slovácké divadlo Uherské Hradiště - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 46:** *Těšínské divadlo - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 47:** *Těšínské divadlo - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 48:** *Východočeské divadlo Pardubice - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 49:** *Východočeské divadlo Pardubice - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 50:** *Západočeské divadlo Cheb - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 51:** *Západočeské divadlo Cheb - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 52:** *Městská divadla Kladna - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 53:** *Městská divadla Kladna - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 54:** *Severočeské divadlo opery a baletu- Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 55:** *Severočeské divadlo opery a baletu - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 56:** *Divadlo Šumperk - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 57:** *Divadlo Šumperk- Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 58:** *Klicperovo divadlo - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 59:** *Klicperovo divadlo - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 60:** *Divadlo Drak Hradec Králové - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 61:** *Divadlo Drak Hradec Králové - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 62:** *Dejvické divadlo - Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč*
- Příloha č. 63:** *Dejvické divadlo - Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015*
- Příloha č. 64:** *Zprůměrované ukazatele finanční stability a zadluženosti za léta 2011 až 2015*

**Příloha č. 65:** *Zprůměrované ukazatele aktivity za léta 2011 až 2015*

**Příloha č. 1:** *Význam kulturních a kreativních průmyslů*



**Zdroj:** *Vlastní zpracování dle Žákové (Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR, svazek I.)*

**Příloha č. 2: Základní charakteristika profesionálních divadel**

<b>Asociace profesionálních divadel</b>	<b>Zřizovatel</b>	<b>ZK</b>	<b>Typ organizace</b>	<b>KRAJ</b>	<b>POČET OBYVATEL V KRAJI k 30.6.2016</b>
<b>Jihočeské divadlo České Budějovice</b>	Statutární město České Budějovice	x	Příspěvková organizace	Jihočeský	638 451
<b>CED Brno</b>	Statutární město Brno	x	Příspěvková organizace	Jihomoravský	1 154 651
<b>Loutkové divadlo Radost Brno</b>	Statutární město Brno	x	Příspěvková organizace	Jihomoravský	1 154 651
<b>Městské divadlo Brno</b>	Statutární město Brno	x	Příspěvková organizace	Jihomoravský	1 154 651
<b>Národní divadlo Brno</b>	Statutární město Brno	x	Příspěvková organizace	Jihomoravský	1 154 651
<b>Západočeské divadlo Cheb</b>	Město Cheb	x	Příspěvková organizace	Karlovarský	306 845
<b>Divadlo Drak Hradec Králové</b>	Statutární město Hradec Králové, Královehradecký kraj, Mezinárodní institut figurálního divadla	x	o.p.s.	Královehradecký	554 803
<b>Klicperovo divadlo Hradec Králové</b>	Královehradecký kraj, Statutární město Hradec Králové	x	o.p.s.	Královehradecký	554 803
<b>Divadlo F. X. Šaldy v Liberci</b>	Statutární město Liberec	x	Příspěvková organizace	Liberecký	439 942
<b>Naivní divadlo Liberec</b>	Statutární město Liberec	x	Příspěvková organizace	Liberecký	439 942
<b>Národní divadlo moravskoslezské Ost.</b>	Statutární město Ostrava	x	Příspěvková organizace	Moravskoslezský	1 243 220
<b>Slezské divadlo Opava</b>	Statutární město Opava	x	Příspěvková organizace	Moravskoslezský	1 243 220
<b>Těšínské divadlo Český Těšín</b>	Moravskoslezský kraj	x	Příspěvková organizace	Moravskoslezský	1 243 220
<b>Moravské divadlo Olomouc</b>	Statutární město Olomouc	x	Příspěvková organizace	Olomoucký	640 573
<b>Divadlo Šumperk s.r.o.</b>	Město Šumperk	64 762 000 Kč	s.r.o.	Olomoucký	640 573
<b>Východočeské divadlo Pardubice</b>	Statutární město Pardubice	x	Příspěvková organizace	Pardubický	517 164
<b>Divadlo ALFA Plzeň</b>	Statutární město Plzeň	x	Příspěvková organizace	Plzeňský	572 045
<b>Divadlo J. K. Tyla Plzeň</b>	Statutární město Plzeň	x	Příspěvková organizace	Plzeňský	572 045
<b>Divadlo Na zábradlí Praha</b>	Hlavní město Praha	x	Příspěvková organizace	Praha	1 267 449

<b>Městská divadla pražská</b>	Hlavní město Praha	x	Příspěvková organizace	Praha	1 267 449
<b>Národní divadlo Praha</b>	Ministerstvo kultury	x	Příspěvková organizace	Praha	1 267 449
<b>Dejvické divadlo o.p.s.</b>	Městská část Praha 6	x	o.p.s.	Praha	1 267 449
<b>Divadlo Příbram (Antonína Dvořáka)</b>	Město Příbram	x	Příspěvková organizace	Středočeský	1 264 945
<b>Městská divadla Kladna</b>	Statutární město Kladno	8 500 000 Kč	s.r.o.	Středočeský	1 264 945
<b>Severočeské divadlo opery a baletu</b>	Ústecký kraj a město Ústí nad Labem	80 020 000 Kč	s.r.o.	Ústecký	836 045
<b>Horácké divadlo Jihlava</b>	kraj Vysočina	x	Příspěvková organizace	Vysočina	514 569
<b>Městské divadlo Zlín</b>	Statutární město Zlín	x	Příspěvková organizace	Zlínský	590 361
<b>Slovácké divadlo Uherské Hradiště</b>	Město Uherské Hradiště	x	Příspěvková organizace	Zlínský	590 361

**Zdroj:** *Vlastní zpracování*



**Příloha č. 3:** *Profesionální divadla v krajích ČR*

Kraj	Počet prof. divadel v APD
kraj Praha	4
Středočeský kraj	2
Ústecký kraj	1
kraj Vysočina	1
Plzeňský kraj	2
Pardubický kraj	1
Zlínský kraj	2
Olomoucký kraj	2
Moravskoslezský kraj	3
Liberecký kraj	2
Královehradecký kraj	2
Karlovarský kraj	1
Jihomoravský kraj	4
Jihočeský kraj	1
<b>Celkem</b>	<b>28</b>

**Zdroj:** *Vlastní zpracování*

**Příloha č. 4: Počty představení profesionálních divadel**

Počet představení	2011	2015	Počet představení- vyjádřen počtem za den, rok 2015	Počet představení/ počet scén 2015
Naivní divadlo Liberec	339	334	0,9151	167,00
Divadlo ALFA Plzeň	269	264	0,7233	264,00
Divadlo Drak Hradec Králové	262	279	0,7644	139,50
Divadlo Na zábradlí Praha	228	239	0,6548	119,50
Klicperovo divadlo Hradec Králové	304	300	0,8219	100,00
Dejvické divadlo o.p.s.	207	226	0,6192	226,00
Divadlo Příbram (Antonína Dvořáka)	130	242	0,6630	242,00
Horácké divadlo Jihlava	185	248	0,6795	124,00
Městská divadla pražská	543	542	1,4849	180,67
Divadlo Šumperk s.r.o.	167	143	0,3918	143,00
Městské divadlo Brno	485	489	1,3397	244,50
Městské divadlo Zlín	298	266	0,7288	133,00
Slovácké divadlo Uherské Hradiště	300	281	0,7699	281,00
Těšínské divadlo Český Těšín	393	447	1,2247	447,00
Východočeské divadlo Pardubice	363	387	1,0603	387,00
Divadlo J. K. Tyla Plzeň	570	634	1,7370	211,33
Loutkové divadlo Radost Brno	421	475	1,3014	158,33
Národní divadlo Praha	916	1057	2,8959	264,25
Západočeské divadlo Cheb	201	197	0,5397	98,50
Moravské divadlo Olomouc	295	336	0,9205	336,00
Národní divadlo Brno	676	549	1,5041	183,00
Národní divadlo moravskoslezské Ostrava	475	487	1,3342	243,50
CED Brno	451	465	1,2740	155,00
Severočeské divadlo opery a baletu	127	124	0,3397	124,00

Slezské divadlo Opava	223	266	0,7288	266,00
Divadlo F. X. Šaldy v Liberci	296	351	0,9616	175,50
Jihočeské divadlo České Budějovice	539	525	1,4384	131,25
Městská divadla Kladna	x	x	x	x

**Zdroj:** *Vlastní zpracování dle Statistické ročenky kultury*

**Příloha č. 5: Počet uváděných titulů a návštěvnost profesionálních divadel**

Ukazatele	Počet uváděných titulů (2011)	Počet uváděných titulů (2015)	Návštěvnost (2011)	Návštěvnost (2015)
Dejvické divadlo o.p.s.	15	16	33 846	39 138
Divadlo ALFA Plzeň	18	21	40 894	37 323
Divadlo Drak Hradec Králové	17	18	58 952	57 582
Divadlo Na zábradlí Praha	19	19	30 355	37 203
Klicperovo divadlo Hradec Králové	25	25	78 401	89 334
Naivní divadlo Liberec	21	23	53 228	46 790
Divadlo Příbram (Antonína Dvořáka)	24	21	45 917	74 495
Horácké divadlo Jihlava	11	18	52 941	56 801
Městská divadla pražská	39	38	159 126	152 046
Divadlo Šumperk s.r.o.	14	15	232 009	228 098
Městské divadlo Brno	55	58	70 741	85 731
Městské divadlo Zlín	38	32	94 700	83 787
Slovácké divadlo Uherské Hradiště	20	21	90 692	84 944
Těšínské divadlo Český Těšín	33	42	106 522	108 089
Východočeské divadlo Pardubice	35	43	170 939	190 113
Divadlo J. K. Tyla Plzeň	46	65	67 558	76 967
Loutkové divadlo Radost Brno	31	36	408 721	559 624
Národní divadlo Praha	98	124	84 045	101 983
Západočeské divadlo Cheb	21	28	235 463	212 935

Moravské divadlo Olomouc	39	43	166 306	197 312
Národní divadlo Brno	101	79	44 207	59 242
Národní divadlo moravskoslezské Ostrava	61	59	36 665	32 546
CED Brno	92	69	55 681	69 203
Severočeské divadlo opery a baletu	33	38	66 601	76 332
Slezské divadlo Opava	47	32	131 311	131 280
Divadlo F. X. Šaldy v Liberci	56	83	x	x
Jihočeské divadlo České Budějovice	81	61	x	x
Městská divadla Kladna, s.r.o.	x	x	x	x

**Zdroj:** *Vlastní zpracování dle Statistické ročenky kultury*

**Příloha č. 6: Počet scén, sedadel a další ukazatele profesionálních divadel (k roku 2015)**

Divadlo	Počet scén	Celkem sedadel	Prům. počet sedadel na scénu	Největší scéna divadla	Největší nebo průměrná scéna divadla	Celková návštěvnost 2015	Počet představení 2015	Skutečná návštěvnost na představení 2015	Skutečné využití kapacity za rok 2015 v %
CED Brno	3	570	190	190	190	59 242	465	127	67
Dejvické divadlo o.p.s.	1	153	153	153	153	39 138	226	173	113
Divadlo ALFA Plzeň	1	230	230	230	230	37 323	264	141	61
Divadlo Drak Hradec Králové	2	244	122	164	164	57 582	279	206	126
Divadlo F. X. Šaldy v Liberci	2	862	431	718	431	76 332	351	217	50
Divadlo J. K. Tyla Plzeň	3	1055	352	461	352	190 113	634	300	85
Divadlo Na zábradlí Praha	1	170	170	170	170	37 203	239	156	92
Divadlo Příbram (Antonína Dvořáka)	2	750	375	600	375	74 495	242	308	82
Divadlo Šumperk s.r.o.	1	315	315	315	315	x	143	x	x
Horácké divadlo Jihlava	2	416	208	316	316	56 801	248	229	72
Jihočeské divadlo České Budějovice	4	992	248	395	395	131 280	525	250	63
Klicperovo divadlo Hradec Králové	3	620	207	440	440	89 334	300	298	68
Loutkové divadlo Radost Brno	3	347	116	227	227	76 967	475	162	71
Městská divadla pražská	2	760	380	500	380	152 046	542	281	74
Městské divadlo Brno	2	1045	523	680	523	228 098	489	466	89
Městské divadlo Zlín	2	771	386	687	386	85 731	266	322	83
Moravské divadlo Olomouc	1	398	398	398	398	101 983	336	304	76
Naivní divadlo Liberec	2	262	131	192	192	46 790	334	140	73
Národní divadlo Brno	3	1888	629	629	629	212 935	549	388	62
Národní divadlo moravskoslezské Ostrava	2	1130	565	565	565	197 312	487	405	72
Národní divadlo Praha	4	3137	784	784	784	559 624	1057	529	68
Severočeské divadlo opery a baletu	1	486	486	486	486	32 546	124	262	54

Slezské divadlo Opava	1	357	357	357	357	69 203	266	260	73
Slovácké divadlo Uherské Hradiště	1	387	387	387	387	83 787	281	298	77
Městské divadlo Kladno	2	256	128	186	186	x	x	x	x
Těšínské divadlo Český Těšín	1	377	377	377	377	84 944	447	190	50
Východočeské divadlo Pardubice	1	452	452	452	452	108 089	387	279	62
Západočeské divadlo Cheb	2	300	150	240	150	x	197	x	x
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>18730</b>							

**Zdroj:** *Vlastní zpracování*

**Příloha č. 7: Soběstačnost divadel za léta 2011 - 2015**

Asociace profesionálních divadel	Soběstačnost						Průměr
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Celkem
CED Brno	0,22233	0,19976	0,22162	0,23652	0,26164	0,26417	<b>0,23434</b>
Divadlo ALFA Plzeň	0,27251	0,22894	0,23287	0,23699	0,22337	0,19718	<b>0,23198</b>
Divadlo F. X. Šaldy v Liberci	0,16293	0,19866	0,18378	0,20818	0,19254	0,20574	<b>0,19197</b>
Divadlo J. K. Tyla Plzeň	0,19210	0,16869	0,15741	0,15757	0,20673	0,18648	<b>0,17816</b>
Divadlo Na zábradlí Praha	0,26982	0,24881	0,25376	0,25296	0,31701	0,32249	<b>0,27747</b>
Divadlo Příbram (Antonína Dvořáka)	0,49209	0,49192	0,50845	0,51637	0,47573	0,51583	<b>0,50007</b>
Horácké divadlo Jihlava	0,25569	0,27393	0,27684	0,24512	0,24319	0,24704	<b>0,25697</b>
Jihočeské divadlo České Budějovice	0,35340	0,37508	0,35505	0,33289	0,32987	0,31783	<b>0,34402</b>
Loutkové divadlo Radost Brno	0,20205	0,22775	0,27656	0,29815	0,26940	0,28439	<b>0,25972</b>
Městská divadla pražská	0,39140	0,41203	0,39513	0,42213	0,40940	0,42667	<b>0,40946</b>
Městské divadlo Brno	0,35660	0,31332	0,32627	0,38088	0,32326	0,35686	<b>0,34286</b>
Městské divadlo Zlín	0,27420	0,28467	0,26337	0,24967	0,28467	0,27420	<b>0,27180</b>
Moravské divadlo Olomouc	0,17411	0,16954	0,16555	0,16966	0,18356	0,19713	<b>0,17659</b>
Naivní divadlo Liberec	0,22041	0,26966	0,26531	0,25508	0,26156	0,26955	<b>0,25693</b>
Národní divadlo Brno	0,21037	0,19225	0,18456	0,21828	0,20224	0,20460	<b>0,20205</b>
Národní divadlo moravskoslezské Ostrava	0,16076	0,16806	0,18190	0,18669	0,18973	0,22601	<b>0,18552</b>
Národní divadlo Praha	0,36542	0,35914	0,34840	0,35414	0,36262	0,37250	<b>0,36037</b>
Slezské divadlo Opava	0,10445	0,10103	0,11684	0,12115	0,15287	0,13167	<b>0,12134</b>
Slovácké divadlo Uherské Hradiště	0,34336	0,37874	0,36378	0,41494	0,40231	0,40953	<b>0,38545</b>
Těšínské divadlo Český Těšín	0,18166	0,15921	0,17016	0,16759	0,16329	0,19572	<b>0,17294</b>
Východočeské divadlo Pardubice	0,39178	0,39239	0,37582	0,41476	0,44327	0,41565	<b>0,40561</b>
Západočeské divadlo Cheb	0,15846	0,16792	0,17211	0,18331	0,19802	0,20840	<b>0,18137</b>
Dejvické divadlo o.p.s.	0,52654	0,50497	0,44840	0,47810	0,53047	0,50643	<b>0,49915</b>
Divadlo Drak Hradec Králové o.p.s.	0,20626	0,26288	0,27035	0,26188	0,29749	0,30108	<b>0,26666</b>
Klicperovo divadlo Hradec Králové o.p.s.	0,37719	0,36938	0,07929	0,36288	0,35779	0,37171	<b>0,31971</b>
Severočeské divadlo opery a baletu s.r.o.	0,24756	0,21668	0,64664	0,73576	0,64527	0,80980	<b>0,55028</b>
Divadlo Šumperk s.r.o.	0,28067	0,26285	0,25257	0,25253	0,25749	0,22595	<b>0,25534</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování



**Příloha č. 8: CED – Zkrácené účetní výkazy za období 2011 až 2015 v tisících Kč**

<b>Rozvaha</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Aktiva celkem	42 593	41 490	41 470	41 271	41 532
Stálá aktiva	35 207	34 257	33 903	32 183	33 882
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	122	106	90	75
Dlouhodobý hmotný majetek	35 207	34 135	33 797	32 092	33 808
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	7 386	7 233	7 567	9 088	7 649
Zásoby	463	394	370	288	276
Krátkodobé pohledávky	1 556	1 132	1 504	1 083	881
Krátkodobý finanční majetek	5 367	5 707	5 692	7 717	6 492
Pasiva celkem	42 593	41 490	41 470	41 271	41 532
VK	38 398	37 393	37 049	35 702	36 103
Jmění účetní jednotky a upravující položky	35 348	34 398	34 044	32 324	34 074
Fondy účetní jednotky	2 809	2 844	2 872	3 272	1 882
Výsledek hospodaření	241	151	132	106	146
Cizí zdroje	4 195	4 097	4 421	5 569	5 429
Krátkodobé závazky	4 195	4 097	4 421	5 569	5 429

VZZ	2011		2012		2013		2014		2015	
	Běžné období		Běžné období		Běžné období		Běžné období		Běžné období	
	Hl. čin.	Hosp. čin.	Hl. čin.	Hosp. čin.	Hl. čin.	Hosp. čin.	Hl. čin.	Hosp. čin.	Hl. čin.	Hosp. čin.
NÁKLADY	43 444	432	42 684	491	43 042	555	45 308	501	48 173	555
Náklady z činnosti	43 392	432	42 585	491	42 976	555	45 149	501	48 104	555
Finanční náklady	40	0	69	0	38	0	41	0	36	0
Daň z příjmu	12	0	30	0	28	0	117	0	33	0
VÝNOSY	43 349	768	42 458	868	42 758	971	44 606	1 309	47 851	1 023
Výnosy z činnosti	8 044	768	8 733	868	9 371	971	10 705	1 309	11 888	1 023
Finanční výnosy	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Výnosy z transférů	35 304	0	33 724	0	33 386	0	33 902	0	35 963	0
Výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	-83	336	-196	377	-256	417	-584	807	-288	467
(EAT) Výsledek hospodaření po zdanění (VH Búo)	-95	336	-226	377	-284	417	-701	807	-321	467
EBIT (EBT+ nákl. úroky)	253		181		161		223		179	
EAT (EBT - daň)	241		151		133		106		146	
Tržby	8 339		8 728		9 548		11 393		12 670	

**Zdroj:** Vlastní zpracování dle Informačního portálu Ministerstva financí

**Příloha č. 9: CED – Výsledky ukazatelů finanční analýzy za léta 2011 až 2015**

<b>Ukazatele finanční stability a zadluženosti</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Průměr</b>
<b>Podíl VK na A</b>	90,15%	90,13%	89,34%	86,51%	86,93%	88,61%
<b>Stupeň krytí stálých aktiv</b>	109,06%	109,15%	109,28%	110,93%	106,56%	109,00%
<i>Podíl stálých aktiv</i>	82,66%	82,57%	81,75%	77,98%	81,58%	81,31%
<i>Podíl oběžných aktiv</i>	17,34%	17,43%	18,25%	22,02%	18,42%	18,69%
<i>Podíl zásob</i>	1,09%	0,95%	0,89%	0,70%	0,66%	0,86%
<b>Majetkový koeficient</b>	1,1093	1,1096	1,1193	1,1560	1,1504	1,1289
<b>Ukazatel celkové zadluženosti</b>	9,85%	9,87%	10,66%	13,49%	13,07%	11,39%
<i>Dlouhodobá zadluženost</i>	x	x	x	x	x	x
<i>Běžná zadluženost</i>	9,85%	9,87%	10,66%	13,49%	13,07%	11,39%
<b>Ukazatel zadluženosti VK</b>	10,93%	10,96%	11,93%	15,60%	15,04%	12,89%
<b>Rentabilita</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Průměr</b>
<b>ROA</b>	0,57%	0,36%	0,32%	0,26%	0,35%	0,37%
<b>ROCE</b>	0,66%	0,48%	0,43%	0,62%	0,50%	0,54%
<b>ROE</b>	0,63%	0,40%	0,36%	0,30%	0,40%	0,42%
<b>ROS</b>	2,89%	1,73%	1,39%	0,93%	1,15%	1,62%
<b>Aktivita</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Průměr</b>
<b>Obrátka celkových aktiv (počet obrátů/rok)</b>	0,1958	0,2104	0,2302	0,2761	0,3051	0,2435
<b>Doba obratu aktiv (dny)</b>	1838,7672	1711,3199	1563,5945	1304,0955	1180,0726	1519,5699
<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	67,1735	46,6911	56,7072	34,2210	25,0324	45,9650
<b>Doba obratu závazků (dny)</b>	181,1009	168,9872	166,6904	175,9712	154,2573	169,4014
<b>Likvidita</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Průměr</b>
<b>Celková (běžná) likvidita</b>	1,7607	1,7654	1,7116	1,6319	1,4089	1,6557
<b>Pohotová likvidita</b>	1,6503	1,6693	1,6279	1,5802	1,3581	1,5771
<b>Okamžitá likvidita</b>	1,2794	1,3930	1,2875	1,3857	1,1958	1,3083
<b>Podíl pohledávek na OA</b>	0,2107	0,1565	0,1988	0,1192	0,1152	0,1601
<b>Podíl zásob na OA</b>	0,0627	0,0545	0,0489	0,0317	0,0361	0,0468
<b>Podíl KFM na OA</b>	0,7266	0,7890	0,7522	0,8491	0,8487	0,7932

**Zdroj: Vlastní zpracování**